



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

**PRUEBA II  
MERCADOS I  
EAA 230A**

**Profesor  
HERNAN PALACIOS CORREA**

**Ayudantes  
MARIA IGNACIA CORBEAUX  
FRANCISCA CALDERON  
RAIMUNDO LASO  
PETER VANNI**

**FECHA: 27 DE OCTUBRE, 2022**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

- La Prueba cuenta con 80 puntos (+10 puntos de bono) y usted cuenta con 80 minutos para contestarla
- Ponga su nombre en la primera página de la Prueba
- Lea atentamente la pregunta antes de responder
- Responda con letra clara y legible
- Responda únicamente lo que se está preguntando
- Puede usar las contratapas para contestar

### Pregunta 1 (20 puntos)



Walmart pasó de un negocio de tiendas físicas a ser uno omnicanal. Su propósito es convertirse en el líder de omnicanalidad para los mercados de México y Centroamérica.

El 2021 fue un año en el que Walmart asumió el cambio como una evolución constante para superar los retos y transformarse. Con ello, la compañía innovó para ofrecer soluciones que dieran acceso a los clientes en productos y servicios de bajo costo y de calidad, todo esto pensando en cuándo, cómo y dónde sus clientes y socios quisieran ser atendidos, bajo el propósito de ayudarlos a ahorrar tiempo y dinero.

De acuerdo al Informe Anual 2021: *“2021 ha sido un año desafiante tomamos decisiones estratégicas centradas en nuestros clientes, lo que nos ha permitido ganar su confianza y crecer por arriba del mercado”.*

Walmart de México y Centroamérica ha puesto en marcha su estrategia de negocio de manera consistente, la cual se basa en desarrollar las capacidades de su organización y sus activos que se refuerzan mutuamente, lo que le da a la compañía la flexibilidad necesaria para ir en la misma dirección del cliente.

Durante 2021, los ingresos de Walmart ascendieron a 736,044 millones de pesos mexicanos, 6,3% más que 2020 y por octavo año consecutivo creció por arriba del mercado. En tanto, su margen bruto se incrementó en un 23.3%. Los gastos generales crecieron 4,9%, siendo estos un 15% de los ingresos totales, impulsados principalmente por las inversiones estratégicas realizada, la utilidad operacional creció 9,5%. Para la compañía, su fortaleza financiera sigue siendo una gran ventaja competitiva.

Las tiendas físicas son la base del negocio. Por ello, en un año con un panorama económico desafiante, continuó invirtiendo y construyó 131 tiendas nuevas en la región, lo que aumentó sus metros cuadrados de venta en 140 mil metros cuadrados, la mayor expansión desde 2014, además reforzó sus canales de venta digitales para satisfacer de mejor manera a los segmentos más jóvenes, los que fue muy valorados por ellos.

Durante 2021, el equipo comercial trabajó de la mano con los proveedores para optimizar el catálogo de productos y su disponibilidad, bajo una estrategia de surtido eficiente, a fin de incluir una mayor variedad de artículos competitivos.

Para posicionarse como líderes omnicanales, una de las mayores fortalezas ha sido **entregar artículos perecibles en tan solo unas horas**, manteniendo su frescura y calidad. Este año, el servicio de entrega a domicilio continuó expandiéndose. Ahora el servicio abarca 120 ciudades a través de más de 760 tiendas, con lo que cubre casi el 70% de sus formatos de supermercados y clubes de precio (formato utilizado en México y otros países de venta en cajas y no por unidades que tienen un mayor descuento).

En el formato Bodega (similar a Acuenta en Chile), a través del programa **“Despensa a tu Casa”**, ofrece entregas el mismo día desde las más de 220 tiendas para los clientes más sensibles al precio. Esta estrategia fue reconocida por la Harvard Business School como un caso de estudio. *“Aquí es donde nuestras propias marcas se vuelven aún más relevantes para nuestros clientes, posicionándose como un aliado de su economía. El año pasado, la penetración en ventas de nuestras marcas aumentó 90 puntos base en México y 200 en Centroamérica”*, señala la compañía en su informe.

Asimismo, lanzó **Walmart Pass** —membresía de entregas ilimitadas a domicilio—, cuyo número de suscriptores continúa al alza, lo que ha resultado en un incremento en el ticket de compra y en la retención de clientes siendo esta una **herramienta clave de seguimiento y para analizar el comportamiento de compras de sus consumidores**.



Para satisfacer la necesidad de los clientes de tener una experiencia de compra rápida y cómoda, con precios reducidos en artículos básicos, este año avanzó en el cambio de su formato de supermercados llamados Superama a Walmart Express y unificó su App con la de Walmart Supercenter.

La compañía avanzó con el modelo de entrega a sus consumidores con **empresas de reparto externa** en más de 170 tiendas y clubes, lo que le brinda flexibilidad de atender la demanda variable de forma rápida y eficiente, y reduce significativamente el tiempo de entrega.

Habilitó casi **90 tiendas virtuales con marcas y artículos exclusivos**, añadiendo casi un millón de artículos.

Durante 2021, las ventas netas de eCommerce crecieron un 36% y ahora representan casi el 5% de las ventas en México. *“Estamos muy satisfechos con nuestros resultados del año, y estamos viendo los beneficios de nuestras inversiones”*, comparte la compañía.

Walmart mantuvo una operación de bajo costo, a través de la simplificación de la operación del negocio en el manejo de inventarios, logística y entrega a domicilio, con la visión de no afectar la experiencia de compra.

Por otra parte, a través desarrollaron la aplicación **Cashi**, **que es una app para pagos y financiamiento que provee soluciones financieras digitales**. Con la app, los usuarios pueden realizar diversos pagos sin comisiones.



Por medio de Walmart Connect que es la plataforma omnicanal de comunicación y medios, **ofrece espacios publicitarios apalancados en el alcance omnicanal masivo**, en las capacidades de segmentación y en el conocimiento del cliente. Durante el año, Walmart Connect aumentó en un 50% el número de anunciantes y en casi un 80% el número de campañas.

“Sabemos el enorme potencial de crecimiento que tiene la compañía y nos emociona seguir avanzando con resultados firmes, trabajamos todos los días con el propósito de ayudar a las personas a ahorrar dinero y vivir mejor”, señala la compañía.

- a) De acuerdo a la información entregada en el caso, señale y explique claramente cuatro ventajas (desde el punto de vista de la empresa) del modelo omnicanal de Walmart”. Justifique claramente su respuesta. **(10 pts.)**

**Respuesta:**

- Modelo focalizado en el cliente
- Aumento de las ventas, del ticket promedio, margen bruto y el incremento de ecommerce en un 36% representando el 5% de las ventas de Walmart producto de las innovaciones realizadas con foco en el cliente.
- Permite entregar una experiencia de compra consistente entre el canal físico y el canal digital, lo que es valorado por el segmento más joven que es más digitalizado.
- Le permite llegar a distintos segmentos que buscan experiencias diferentes, por ejemplo, Walmart Express que los consumidores buscan rapidez o Bodegas que son consumidores de bajos precios.
- Le permite captar la información transaccional de los de los clientes que utilizan la app Cashi.
- Le permite conocer con mayor profundidad los comportamientos de compra de los clientes a través de la data obtenida en la app de pagos como en Walmart Pass, esto trajo un aumento del ticket promedio.
- Mediante el modelo de entrega externo le permite tener más flexibilidad y rapidez en la entrega.
- Simplificación de la operación del negocio en el manejo de inventarios, logística y entrega a domicilio.
- A través de Walmart Connect que es la plataforma omnicanal de comunicación le permite desarrollar las capacidades de segmentación y en el conocimiento del cliente.
- Al desarrollar las capacidades de su organización y sus activos que se refuerzan mutuamente, lo que le da a la compañía una mayor flexibilidad y alineamiento con foco en el cliente.

- a) ¿Cuáles son los servicios demandados a los que está respondiendo el modelo de supermercado de Walmart? Señale y explique al menos 4 de ellos. Justifique claramente su respuesta **(10 pts.)**

**Respuesta:**

- Tiempos de espera
- Entregar artículos perecederos en tan solo una hora, a través de Despensa a tu Casa, ofrece entregas el mismo día desde las más de 220 tiendas para los clientes más sensibles al precio. Al prometer una entrega de una hora en los productos perecibles y en el día para la despensa en tu casa responde a un nivel de servicio demandado por el cliente.
- Posicionamiento.
- Son consistentes con su posicionamiento al tener un formato Bodegas en donde el precio es inferior y sus marcas propias que tienen menor precios, Como también lo son los clubes de precios que tienen mayores descuentos al vender por cajas y no por unidad
- Medios y formas de pago

- Los clientes buscan facilidad en el pago, esto lo logran con app Cashi
- Conveniencia
- Optimizaron el catálogo y su disponibilidad de productos en conjunto con sus proveedores bajo una estrategia de Surtido Eficiente, a fin de incluir una mayor variedad de artículos competitivos.

## **Pregunta 2 (20 puntos)**



Los proveedores de un nicho específico tienen un impacto mucho mayor en la industria de alimentos y bebidas que hace diez años.

Este es el caso de la categoría de cerveza artesanal, dentro de la industria de las cervezas y bebidas, la que ha experimentado un crecimiento sustancial en su cuota de mercado. Esto, frente a consumidores que cada vez más buscan sabores únicos y una mayor variedad en las opciones. Como un dato, las cervezas

artesanales representan ahora aproximadamente el 24% del mercado de la cerveza en Estados Unidos.

Los consumidores han, de hecho, trasladado sus compras a proveedores de bebidas 100% artesanales. Este cambio en las preferencias de los compradores ha atraído a su vez a nuevos participantes en el mercado, ampliando aún más la gama de opciones disponibles.

Para los principales y tradicionales productores de cervezas y bebidas, esta evolución del mercado ha llevado a la necesidad de responder con una gama más amplia de ofertas que constituyen su propia cartera de productos. Como resultado, han experimentado un rápido crecimiento en el número de SKUs que ofrecen, ya que se esfuerzan por ser competitivos y proteger su participación de mercado. Para muchos productores, esto ha dado lugar a que se duplique el número de sus SKU en el transcurso de los últimos años.

Entre otras cosas, la proliferación acelerada de productos puede generar problemas en la planificación de la demanda, generando que los niveles de existencias no se ajusten a la demanda real del mercado. Este es uno de los problemas que han enfrentado las empresas de esta industria, junto con un aumento en las ventas menor al esperado.

El principal distribuidor de cervezas en Chile, CCU, también se ha visto expuesto a esta tendencia de consumo mundial. Desde hace un tiempo, ha sumado diversas marcas de cervezas artesanales a su portafolio, como Austral y Kunstmann, las que son producidas en sus plantas de origen y luego comercializadas y distribuidas por CCU. Recientemente la Compañía, anunció la compra de Volcanes del Sur, una de las marcas que más estaba destacando en la categoría. Con ello, el número de cervezas artesanales de CCU llega a 17.

En este contexto, el principal distribuidor de cervezas en Chile, CCU, lo ha contratado para que lo apoye en realizar un diagnóstico de la situación y a definir ciertas directrices para su estrategia de desarrollo de producto.

- a) De acuerdo con lo visto en clases, ¿qué riesgos o problemas debe considerar CCU en su estrategia de sumar nuevas marcas a la categoría de cervezas artesanales? Mencione, explique y justifique claramente al menos cuatro de estos riesgos o problemas. **(8 puntos)**

**Respuesta:**

Algunas de los problemas o riesgos que enfrentan las extensiones de línea son:

- Uno de los problemas es la pérdida de relevancia que pueden sufrir las marcas, a medida que se agregan otras al portafolio. Mientras más marcas hay, más se diluye el conocimiento de cada una de las marcas.
- Aumentar las líneas puede confundir a los clientes, los que en general pueden preferir un menor número de productos dentro de una categoría, ya que esto facilita su decisión de compra. En este caso, CCU ya sumaría 17 opciones para clientes que buscan cervezas artesanales.
- Los canales de distribución pueden no estar interesados en sumar las nuevas líneas de cervezas artesanales de CCU, ya que compiten en las góndolas con otras marcas que pueden tener mayor presencia y ventas.
- Aumento en los costos de producción. En este caso, un aumento acelerado de los SKUs de las cervezas artesanales puede producir que sea más costoso el seguimiento a los nuevos productos, diseconomías de escala, etc.  
Riesgo en que los competidores de CCU también lancen y adquieran marcas de cervezas artesanales, generando una mayor competencia en la categoría.
- Riesgo de canibalización entre las marcas existentes. Por ejemplo, en el caso de la última marca de cerveza adquirida por CCU, Volcanes del Sur, se debe considerar que puede canibalizar la venta de otras marcas del portafolio.
- Problemas de desabastecimiento, por no proyectar bien la demanda. Altos niveles de proliferación de productos pueden reducir los niveles de stock de los distintos SKUs, lo que aumenta la posibilidad de desabastecimiento de productos más vendidos
- 8. Riesgos de que las nuevas marcas no sean consistentes con el posicionamiento de la categoría de cervezas artesanales de CCU

- b) En base a su respuesta anterior y en su conocimiento en la materia, ¿qué consideraciones o directrices le recomendaría a CCU seguir para aumentar el éxito de esta estrategia de producto? Mencione, explique y justifique claramente al menos cuatro recomendaciones. **(8 puntos)**

**Respuesta:**

Algunas de acciones que podría realizar CCU para aumentar la probabilidad de éxito de su estrategia de sumar marcas al portafolio de cervezas artesanales son:

- Entender muy bien la conducta del consumidor, investigar las tendencias de consumo, los sabores y texturas que son de gusto de los clientes. En este sentido, también debe analizar las posibles marcas que puede adquirir y comprender cuáles son las que mejor calzan con el posicionamiento al que desea llegar y responden bien a las tendencias de consumo en la categoría.
- Realizar proyecciones a las ventas de cada nueva marca que se añade al portafolio, en este caso, de Volcanes del Sur. De esta forma estimar el impacto positivo que tendrá en las ventas, esta extensión de línea.

- Comprender los costos que tiene el incorporar cada nueva marca al portafolio. Los costos de venta, así como en publicidad y otros.
  - El lanzamiento de una nueva marca implica coordinar el marketing mix y asegurar su consistencia. Es decir, diseñar elementos como el precio que tendrá, dónde se comercializará (canales), cómo se publicitará, cómo será el etiquetado, etc. Todos estos elementos deben ser consistentes con el posicionamiento de la marca.
  - Realizar un trabajo con los canales de venta para asegurar que el producto entre y sea ofrecido a los segmentos al que apunta.
  - Identificar el impacto que tendrá el ingreso de la nueva línea en términos de la canibalización que puede tener sobre otras marcas del portafolio. También considerar el efecto inverso, cómo el ingreso de una nueva marca puede impactar positivamente las ventas de un producto complementario, como podrían ser otros bebestibles de CCU.
  - Identificar el costo de oportunidad que tiene no hacer nada. Es decir, comprender qué está haciendo la competencia en términos de esta tendencia de consumo de cerveza artesanal, y en base a eso estimar un costo por no lanzar la nueva marca.
  - Comprender cómo las nuevas marcas se integran al portafolio de producto y son o no coherentes con el posicionamiento general de la categoría para CCU
- c) ¿Qué motivaciones pueden tener CCU en su estrategia de sumar nuevas marcas a la categoría de cervezas artesanales? Mencione, explique y justifique claramente al menos dos de estas motivaciones. **(4 puntos)**

**Respuesta:**

Algunas de las motivaciones pueden ser:

- Llegar a más segmentos de clientes, que pueden valorar los atributos de las nuevas marcas de cervezas artesanales que suma CCU a su portafolio.
- Buscar tener opciones para todos. Ofrecer una mayor cantidad de cervezas hace más probable que los consumidores encuentren exactamente lo que buscan.
- Generar una barrera a la entrada para los competidores. Introducir nuevas variedades de cervezas puede llenar espacios de productos y así disminuir las posibilidades de entrada de nuevos competidores al mercado.
- Es una estrategia de bajo riesgo, que permite aumentar las ventas en una categoría que ya genera ventas con otras marcas (cervezas artesanales).
- Utilizar la capacidad actual de producción de CCU. Puede que esté subutilizada, por lo que las extensiones de línea pueden ser una forma de responder a presiones de los canales de distribución que comercializan las cervezas CCU y están demandando mayor variedad en la categoría de cervezas artesanales, frente al interés de los consumidores finales.
- Responder a la competencia, que puede estar siendo agresivo en la categoría de cervezas artesanales.
- Tener una mayor amplitud de precios también puede ser una motivación. Las distintas marcas pueden permitir cobrar distintos precios.



### **Pregunta 3 (20 puntos)**

Los programas de protección antivirus existentes se basan en bases de datos de virus que deben actualizarse constantemente a medida que surgen nuevos virus. Una licencia de protección antivirus típica cuesta \$4,500 por año para sitios de menos de 500 computadores.

La actualización regular de las bases de datos cuesta alrededor de \$80 en pérdida de productividad por computadora instalada por año. Incluso con la actualización regular de las bases de datos, existe la posibilidad de que virus no contabilizados infecten los sistemas informáticos de una empresa. Los expertos en protección antivirus estiman que, con el software de protección antivirus actual, la probabilidad de que una empresa experimente exactamente un daño completo del sistema a causa de un virus en un año es del 8%. La probabilidad de que experimente exactamente dos de estos daños en un año es del 3%. La probabilidad de más de dos daños es prácticamente nula. Un daño completo del sistema, que suele durar un día, costaría (en beneficios por pérdida de ventas) \$40.000 dólares a una empresa de retail con 250 computadores y \$85.000 dólares a una empresa de servicios financieros típica con la misma cantidad de computadores.



Cortex Software Inc. está a punto de presentar un nuevo software de protección antivirus llamado DNX. DNX se basa en un simulador de virus mutante (MRS) que, según Cortex, revolucionará el panorama de la protección antivirus. Básicamente, el MRS elimina la necesidad de actualizar las bases de datos de virus. Es extremadamente poderoso y, como resultado, aumenta la probabilidad de detectar archivos infectados. Los investigadores de Cortex estiman que las empresas equipadas con DNX tienen solo un 2% de probabilidad de experimentar una falla completa del sistema causada

por virus en un año y una probabilidad del 0% de experimentar más de una falla de este tipo. Si bien el precio de una licencia de sitio DNX aún no se ha establecido, se estima que los clientes que adopten el software incurrirían en costos de inicio (excluyendo la licencia de sitio) de \$50 por computador en instalación, configuración, capacitación, etc.

- a) Utilizando un horizonte de un año y sin asumir otros costos de infección de virus o software, calcule el valor económico del DNX para una empresa típica de retail con 250 computadores funcionando con software de protección antivirus existente. Justifique claramente su respuesta. **(10 puntos)**

#### **Respuesta:**

La idea básica del valor económico es considerar el costo total de propiedad, que es el costo de poseer un producto durante toda su vida útil. El valor económico para el cliente (VEC) es el precio máximo que los clientes pagarán por un nuevo producto que es igual a los ahorros de usar el nuevo producto más el precio de compra del producto que se usa actualmente.

Para una empresa típica de retail con 250 computadores que funcionan con un software de protección antivirus existente:

Costo total con protección antivirus existente = costo de licencia + costo de uso + costo de desglose

Costo de la licencia = \$4,500

Costo de uso =  $\$80 \times 250$  computadores = \$20,000 (costo de actualización)

Costo de desglose =  $(8\% \times 1 + 3\% \times 2) \times \$40,000 = \$5,600$

Costo total con protección antivirus existente = \$30,100 (\$4,500 + \$20,000 + \$5,600)

Costo total con DNX = costo de licencia + costo de uso + costo de desglose

Costo de la licencia = x

Costo de uso =  $\$50 \times 250$  computadores = \$12,500 (costo inicial)

Costo de desglose =  $(2\% \times 1) \times \$40,000 = \$800$

Costo total con DNX = x + \$13,300

El VEC de DNX es el costo de licencia x para el cual el costo total con DNX es igual al costo total sin DNX, es decir, \$30,100.

VEC DNX = x =  $\$30,100 - \$13,300 = \$16,800$

- b) Utilizando un horizonte de un año y sin asumir otros costos de infección de virus o software, calcule el valor económico del DNX para una empresa de servicios financieros típica con 250 computadores funcionando con software de protección antivirus existente. Justifique claramente su respuesta. (10 puntos)

**Respuesta:**

Para una empresa de servicios financieros típica con 250 máquinas que funcionan con un software de protección antivirus existente:

Costo total con protección antivirus existente = costo de licencia + costo de uso + costo de desglose

Costo de la licencia = \$4,500

Costo de uso =  $\$80 \times 250$  computadores = \$20,000 (costo de actualización)

Costo de desglose =  $(8\% \times 1 + 3\% \times 2) \times \$85,000 = \$11,900$

Costo total con protección antivirus existente = \$36,400

Costo total con DNX = costo de licencia + costo de uso + costo de desglose

Costo de la licencia = x

Costo de uso =  $\$50 \times 250$  computadores = \$12,500 (costo inicial)

Costo de desglose =  $(2\% \times 1) \times \$85,000 = \$1,700$

Costo total con DNX = x + \$14,200

El VEC de DNX es tal costo de licencia para el cual el costo total con DNX es igual al costo total sin DNX, es decir, \$36,400.

VEC DNX = x =  $\$36,400 - \$14,200 = \$22,200$

#### Pregunta 4 (20 puntos)



La empresa McKay nació en el siglo XIX, más precisamente en 1892, y fue una empresa familiar chilena. Desarrollaron marcas muy queridas en el negocio de las galletas como las clásicas galletas McKay y la marca “Súper 8” icónica oblea bañada en Chocolate.

La marca McKay llegó a tener un 50% de participación en el mercado de las galletas. **En 1979 compran la empresa Huckle que participaba en el negocio de galletas y chocolates**, y que tenía en su portafolio marcas emblemáticas como Tritón, Negrita, Capri, Trencito y Sahne Nuss.

En galletas, Huckle tenía en torno a 30% del mercado total mientras que en chocolates tenía alrededor de un 60%. Previo a la compra de McKay, todas las sub-marcas utilizaban la marca Huckle como endoso por lo que era una marca muy querida y conocida por los chilenos al igual que Mc Kay teniendo ambos niveles de recordación de marca de entre 95% y 98%. En estudios realizados en esa época, los consumidores mencionaban que al comer estos productos se sentían orgullosos de disfrutar algo rico, típico chileno y que hacía que el día fuera un mejor día. Ambas marcas se convirtieron en íconos en Chile al nivel que al preguntarle a los chilenos que se iban a vivir fuera de Chile que es lo que más extrañaban, mencionaban a la familia en primer lugar y luego los Super 8, Negrita y galletas McKay.

Tanto McKay como Huckle apuntaban a un **segmento masivo con productos de calidad superior al resto de la oferta**. Las marcas se comercializaban en canales de venta como supermercados, almacenes, ferias, además de la importante venta callejera. En ambas empresas existía la tradición de invertir un importante presupuesto publicitario en televisión, pero también en los puntos de ventas, por lo que para todos los consumidores era muy fácil distinguir cuando un almacén tenía sus productos sólo mirando los carteles que se ubicaban en el exterior.

Al momento de la adquisición de Huckle, el directorio de McKay encomendó a la Gerente de Marketing, Dulcinea Fernández, la misión de decidir si extender la marca McKay a todos los productos Huckle o mantener todo tal cual estaba. Finalmente tomó la decisión, alineada con los dueños de McKay, de **extender la marca McKay a toda la línea Huckle con una estrategia de marca madre complementada por submarcas** como una forma de darle consistencia marcaría a la adquisición, **eliminando la marca Huckle del mercado**.



A fines de los 80's, la empresa McKay fue vendida a la multinacional Nestlé en una cifra superior a los USD 40 millones. Aunque Nestlé era la empresa de alimentos más grande del mundo, solamente participaba en el negocio de chocolates en Estados Unidos y algunos países de Europa. Nestlé no había entrado al negocio de las galletas en ningún país. Como una manera de hacer una transición más fluida, Nestlé contrató a la antigua Gerente de Marketing de McKay,

Dulcinea Fernández, para **hacer una propuesta marcaría que ayudara a tener la mejor Estrategia de Marca**. Ahora las decisiones de marca serían más difíciles porque las decisiones de Dulcinea tenían que ser aprobadas por la Gerencia Global de Nestlé de la categoría de confites. **La Gerente**

**de Marketing global de confites, Milka Schneider, quería reemplazar totalmente la marca McKay para aprovechar al máximo las credenciales de marca de Nestlé.** Además, Milka, revisó la historia en Chile y consideró que sería consistente hacer lo mismo que se hizo con la marca Huckle un tiempo atrás. **Dulcinea, al haber vivido toda la historia de la marca en Chile, consideraba que sería un error hacer desaparecer la marca McKay en el portafolio,** pero tenía que preparar muy bien su discurso ya que le interesaba mucho tener una carrera profesional y ojalá internacional dentro de Nestlé.

- a) En relación con lo mencionado en el texto sobre la marca McKay y los conceptos vistos en clases,  **mencione cinco argumentos para demostrar la relevancia de mantener la marca McKay en el mercado nacional.** Justifique claramente su respuesta. **(10 puntos)**

**Respuesta:**

Lo primero que se debe entender es que, al comprar Nestlé a McKay, no sólo está comprando los productos y algunas marcas como Super 8 o Tritón, sino que también otro activo intangible muy relevante que es la marca McKay. (2pt)

El equity o capital de marca de McKay se podía traspasar a Nestlé, que no tenía historia en la categoría galletas y además el capital de marca de Nestlé se podía traspasar a McKay con su sello global de calidad y marcas relevantes en todos los mercados. (2pt)

En relación con el Modelo de Aaker y su aplicación en la pregunta:

Mc Kay tenía una alta lealtad de marca en sus consumidores que se veía reflejada en su alta participación de mercado y en la nostalgia que genera cuando los chilenos estamos fuera de Chile. Había una gran tradición de más de 100 años en el mercado que había construido una lealtad difícil de igualar. (2pt)

En relación con la recordación y reconocimiento la Marca McKay hizo esfuerzos de marketing muy importante en el punto de venta y fuera del punto de venta que hacían muy reconocible la marca. El dato de recordación de más de 95% es contundente en relación con este punto. (2pt)

La calidad percibida por parte de los consumidores era conveniente dada la diferencia que existía con otras marcas masivas de menor calidad y que también se producían sólo en Chile. (2pt)

Las asociaciones de marca estaban relacionadas con una experiencia muy positiva asociada al orgullo de comer algo rico, que mejoraba tu día y 100% nacional. (2pt)

- b) Mencione y fundamente (1) cuál sería la **relevancia de hacer una arquitectura de marca** en este caso y (2) **qué arquitectura de marca** propondría para ayudar a Dulcinea Fernández. **(10 puntos)**

**Respuesta:**

5 puntos por explicar la relevancia de tener una arquitectura de marca.

- Organiza la entidad corporativa y relaciona la marca principal con los distintos productos o servicios.
- Evita la confusión en el mercado, dándole la relevancia que corresponde a cada marca
- Ordena internamente
- La elección responde a una decisión estratégica basada en las distintas necesidades de promover productos o servicios individualmente
- Basada en la capitalización de la marca en el largo plazo

#### 5 puntos por la propuesta de arquitectura de marca

#### **3 puntos.**

Consideraciones relevantes.

1pt

Existen varias decisiones que tomar en relación a las distintas categorías (galletas y chocolates) y a la cantidad de marcas que se manejan dada la compra de Hucce. Lo que no es posible de hacer es para un producto usar 3 marcas distintas ya que confundiría al consumidor. Es decir, en el caso de la Marca “Super 8”, no podemos asociarla con Nestlé y con McKay al mismo tiempo haciendo que tres marcas queden juntas para ese mismo producto que es una oblea bañada.

Otra consideración importante es que la situación es distinta en Galletas y Chocolates.

1pt

En las Galletas, McKay tiene una construcción de marca de muchos años y que se conecta directamente con la categoría. Nestlé no tiene credenciales en esta categoría en Chile y en el mundo por lo que tiene poco equity que aportar. Si hay que tomar una decisión entre McKay y Nestlé sería McKay.

1pt.

En el caso de los Chocolates es distinto porque tiene negocios y marcas en Estados Unidos y Europa que son mercados de alta relevancia por lo que Nestlé puede usar sus credenciales de marca mientras que McKay no necesariamente podría aportar a esa categoría. Si hay que tomar una decisión entre McKay y Nestlé sería Nestlé.

#### **2 puntos.**

Definición de arquitectura de marca.

Para las galletas que ya tienen marcas consolidadas como Tritón o Kuky la estrategia podría ser de Overbrand usando la marca McKay. 0.5pt

Para las galletas más comunes (como limón, soda, vino) es posible usar la marca McKay como Marca Monolítica. (McKay Limón, McKay Soda, McKay Vino). 0.5 pt

Para el caso de los chocolates que ya tienen marcas relevantes como Sahne Nuss, Trencito o Capri, se podría usar la estrategia de Overband usando la marca Nestlé. 0.5 pt

Para el caso de chocolates más comunes puede usarse la marca Nestlé como marca monolítica (Nestlé Dark). 0.5 pt

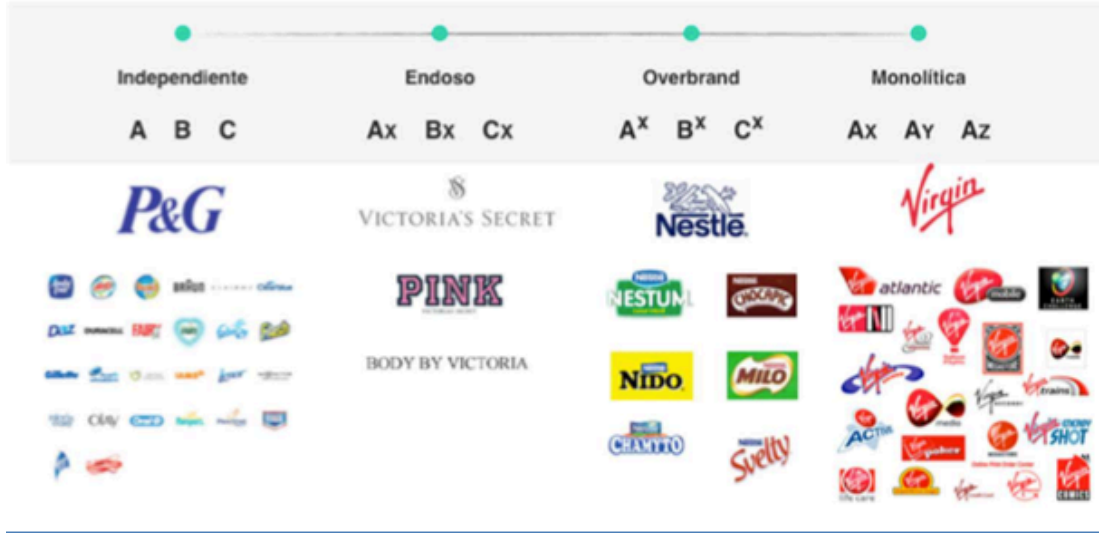
### House of Brands.

Cada marca es libre para librar su propia batalla, independientes de la marca corporativa

### Arquitecturas Mixtas

### Branded House

La marca es la compañía (o la compañía es la marca) y los productos son subconjuntos de una misma marca



### PARTE III 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. ¿Qué premio Nobel de Economía se encuentra esta semana en nuestro país?  
☒ a. Joseph Stiglitz  
b. Ben Bernanke  
c. Robert Lucas  
d. Paul Krugman  
e. Paul Romer
2. ¿Qué importante empresa constructora anunció su quiebra el viernes pasado?  
a. Besalco  
b. Ingevec  
c. Constructora Calavaro y Cia.  
☒ d. Claro, Vicuña y Valenzuela  
e. Constructora Belfi
3. ¿Qué importante empresa minera pudiera no seguir sus faenas por no contar con los permisos ambientales?  
a. Minera Escondida  
☒ b. Minera Zaldívar  
c. Minera Los Pelambres  
d. Minera Mirasol  
e. Minera Collahuasi
4. El sábado 22 de octubre murió Dietrich Mateschitz, ¿de qué marca era fundador y propietario?  
a. Monster Energy  
b. IKEA  
c. Skoda  
d. H&M  
☒ e. Red Bull
5. ¿Qué países están promoviendo una OPEP del litio ante la volatilidad del precio del mineral?  
a. Chile, Bolivia y Perú  
b. Chile, Argentina y Perú  
c. Chile, Bolivia y Ecuador  
☒ d. Argentina, Chile y Bolivia  
e. Chile, Bolivia y Ecuador

6. ¿De acuerdo a un estudio del Centro de Estudios Públicos, hasta cuando podría elevarse la tasa impositiva de las mineras producto del royalty minero?

- a. 55%
- b. 27%
- c. 66%
- d. 74%**
- e. 18%

7. ¿A qué grupo económico relacionado con el retail le pidió la FNE (Fiscalía Nacional Económica) todas sus operaciones de concentración en la industria?

- a. Falabella
- b. Cencosud**
- c. Walmart
- d. Ripley
- e. Farmacias Ahumada

8. ¿Cuántas personas aproximadamente en nuestro país no tienen acceso a internet o conexión de mala calidad?

- a. 2,3 millones
- b. 5,6 millones
- c. 4,7 millones**
- d. 3,4 millones
- e. 6,5 millones

9. ¿A qué empresas está investigando la FNE (Fiscalía Nacional Económica) por abuso de posición dominante?

- a. Facebook y Twitter
- b. Mercado Libre y Dafiti
- c. Farmacias Ahumada y Cruz Verde
- d. Oxxo y OK Market
- e. Google y Apple**

10. ¿Qué empresa decidió entrar al negocio de la moda de segunda mano en búsqueda de un menor consumo de materias primas?

- a. Zara**
- b. Gucci
- c. Forever 21
- d. Gap
- e. H&M