



Mercedes-Benz

## Índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA</b>	<b>4</b>
<b>MACROENTORNO</b>	<b>4</b>
<b>MICROENTORNO</b>	<b>7</b>
<b>HISTORIA DE MERCEDES-BENZ</b>	<b>10</b>
<b>SEGMENTO DE NEGOCIO</b>	<b>11</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA DE MB</b>	<b>12</b>
<b>BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA</b>	<b>13</b>
<b>ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO</b>	<b>14</b>
<b>OPORTUNIDAD Y SOLUCIÓN</b>	<b>15</b>
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	<b>16</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO CUALITATIVA Y CONCLUYENTE</b>	<b>16</b>
<b>PLAN Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>16</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO</b>	<b>17</b>
INTENCIÓN DE COMPRA	17
<b>COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y CONSUMO</b>	<b>19</b>
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	20
<b>INSIGHTS</b>	<b>20</b>
<b>EMERGENTES</b>	<b>21</b>
<b>MARKETING MIX</b>	<b>22</b>
<b>PRODUCTO</b>	<b>22</b>
ISOTIPO	23
<b>PRECIO</b>	<b>23</b>
PRECIO Y COMPETENCIA	24
PRECIO Y DEMANDA	25
<b>PLAZA</b>	<b>26</b>
AMBIENTACIÓN DEL PUNTO DE VENTA	27



Mercedes-Benz

<b>CIM</b>	<b>28</b>
<b><u>ESTRATEGIA DE MARCA Y COMUNICACIÓN</u></b>	<b><u>29</u></b>
<b><u>PLAN DE COMUNICACIÓN</u></b>	<b><u>29</u></b>
<b><u>ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b>SALES FORECAST</b>	<b>31</b>
<b><u>CASHFLOW A 5 AÑOS</u></b>	<b><u>33</u></b>
<b><u>PROFIT</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b><u>TABLERO DE CONTROL</u></b>	<b><u>38</u></b>



Mercedes-Benz

## Resumen Ejecutivo

El proyecto consta de comenzar a comercializar en nuestro país el nuevo Mercedes Benz Clase-i, un automóvil de 3 puertas, cómodo para transitar la ciudad por su suave andar, por su seguridad, diseño, potencia, status y tamaño reducido. El mismo apunta a un segmento de clientes más joven al que la empresa suele dirigirse, pero con el mismo poder adquisitivo. En comparación con sus principales competidores, actualmente Mercedes-Benz Argentina no cuenta con un producto de esta categoría, lo cual genera una baja en el Market share de la marca, que no se puede compensar con los segmentos de automóviles existentes.

La propuesta de valor del mismo es ofrecer al mercado un automóvil de diseño innovador, renovado en comparación al resto de productos de la marca, sin dejar de mantener la línea de diseño de alta gama que representa a Mercedes Benz. Por otro lado se mantendrán los estándares de calidad a los que la empresa está acostumbrada, reflejando en el producto la inversión en tecnología, investigación y desarrollo y la inversión en materiales de la más alta calidad.

El nuevo Mercedes Benz Clase i, se comercializará en todos los puntos oficiales de venta del país. Utilizando una estrategia de distribución exclusiva ya que el número de concesionarios es limitado y se necesita cumplir un estándar de calidad y servicio para ofrecer la mejor experiencia de compra.

El lanzamiento del producto en su campaña de comunicación, hará referencia a las cualidades del producto y ventaja competitiva. Para la misma se utilizara el slogan "Desafiando la ciudad", el cual va específicamente al mensaje que se busca transmitir con el nuevo producto, que es la utilidad del auto para la ciudad.

El segmento al que apunta MBA, con el lanzamiento del nuevo Clase i son hombres y mujeres entre 25 y 45 años, residentes de las principales ciudades de argentina como Rosario, santa fe , córdoba y Buenos aires, de un nivel socioeconómico de clase social media alta y alta, es decir segmento ABC1 y C2.

<b>INDUSTRIA</b>	Automotriz
<b>INICIO DEL PROYECTO</b>	Diciembre 2016
<b>INVERSION</b>	\$141.190.658
<b>VAN</b>	\$287.049.633
<b>TIR</b>	128%
<b>PAYBACK</b>	11 Meses



Mercedes-Benz

## Problema

Mercedes Benz actualmente no cuenta en su cartera de productos con ningún automóvil de tres puertas cómodo para el uso en la ciudad, que apunte a un segmento más joven que el tradicional, pero con el mismo poder adquisitivo. En esta categoría, marcas competidoras como Audi, Alfa Romeo, DS si poseen oferta de productos. Se detectó que esto era un problema para la empresa, ya que implica una baja significativa en el market share de la marca, que no se puede compensar con los segmentos de automóviles existentes. <sup>1</sup>

## Macroentorno

El ambiente general en el que se desarrolla el comercio en Argentina es dinámico y afronta constantemente nuevos cambios. Por empezar, con el triunfo de Mauricio Macri como presidente electo en segunda vuelta de las elecciones presidenciales del 22 de noviembre del 2015, el mercado giro desde una perspectiva más proteccionista a una más liberal.

Durante su reciente gira en Alemania, el presidente mantuvo encuentros con los CEO de las automotrices Mercedes-Benz y Volkswagen. Mercedes Benz anunció la decisión de concentrar en una oficina radicada en la Argentina la comercialización de sus modelos Vans a toda América Latina, en tanto que Volkswagen confirmó que invertirá US\$ 100 millones para mejoras en sus fábricas. <sup>2</sup>

Actualmente el sindicato que nuclea a las automotrices es SMATA. En declaraciones a la prensa junto al diputado justicialista y dirigente del SMATA, Oscar Romero, quien integró la comitiva, señaló que “Mercedes sigue apostando por Argentina y se sigue expandiendo”. La relación con el gobierno no siempre fue buena dada la gran presión tributaria que esta industria tuvo durante décadas. Con la llegada de Mauricio Macri al poder, la relación mejoró notablemente a pesar de que la crisis sigue perjudicando al sector automotriz, e incluso se habló de un proyecto de ley que premiará a las automotrices que utilicen la mayor cantidad de piezas nacionales. <sup>3</sup>

Con respecto al ambiente político y económico, cabe destacar que el pago de la deuda a los bonistas holdouts para salir del default, logró regresar a Argentina a los mercados de capitales internacionales y reintegrarse a la economía global, atrayendo así inversiones extranjeras al país. Para respaldar esas señales contundentes de apertura

---

<sup>1</sup>Anexo. Problema. Página 5.

<sup>2</sup>Anexo. Análisis cualitativo del macroentorno. Político-Legal. Situación Política. Página 5.

<sup>3</sup>Anexo. Análisis cualitativo del macroentorno. Político-Legal. Relación con los sindicatos. Página 6.



Mercedes-Benz

económica al mercado, la administración macrista apenas asumió al gobierno procedió a la eliminación de las DJAI y a la implementación de un nuevo sistema integral de monitoreo de importaciones "SIMI" el cual agiliza, simplifica y hace más transparentes a las operaciones de comercio exterior. Este nuevo sistema es de gran importancia ya que dará prioridad de ingreso a insumos, materias primas, bienes de capital y productos que no se fabriquen en el territorio Argentino, beneficiando fuertemente a la industria automotriz.<sup>4</sup>

Otra medida favorecedora, es la baja del impuesto a los automóviles de lujo, que amplía el margen de consumidores que podrán acceder al producto, que antes se veía desmotivado por el alto impuesto. A partir de ese momento, para los vehículos que superan los \$350.000 la alícuota será de 10% y para los que superen la base de \$800.000 pagarán un 20%.<sup>5</sup>

<b>VARIABLES POLITICAS</b>	<b>V</b>	<b>W</b>	<b>TOTAL</b>
Situación Política Argentina	-2	0,10	-0,2
Relación con los sindicatos	2	0,10	0,2
Situación de las importaciones	4	0,20	0,8
Impuesto a autos de lujo	-2	0,25	-0,5
Inversión e incentivos	-2	0,15	-0,3
Estado de deuda del gobierno	2	0,20	0,4
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>	<b>0,4</b>

La economía del país se encuentra fluctuando entre diversos factores positivos y negativos, altos y bajos, que no permiten una concreta estabilidad por el momento, lo que hace que el fondo monetario internacional estime que el PBI de la Argentina en 2016 caerá un 1,5%.<sup>6</sup> Esto quiere decir que la producción total del país se redujo, experimentando una suerte de contracción en su economía. En Argentina, está principalmente causado por el aumento de los precios por la inflación, que se cree alcanzará un 40% anual.<sup>7</sup> Cualquiera sea la causa, la inflación implica aumento en precios, y por ende pérdida del valor de la moneda, lo cual desfavorece al consumo. Esto genera que haya un menor poder adquisitivo en la población, influyendo de manera negativa al sector automotriz, especialmente a las empresas como Mercedes Benz que comercializan productos de lujo que implican una gran inversión económica para el consumidor. Cuando el poder adquisitivo en un país se ve afectado, siempre el lujo es

<sup>4</sup>Anexo. Análisis cualitativo del macroentorno. Político-Legal. Estado de deuda del gobierno. Página 6.

<sup>5</sup>Anexo. Análisis cualitativo del macroentorno. Político-Legal. Impuesto a Autos de lujo. Página 7.

<sup>6</sup>Anexo. Análisis cualitativo del macroentorno. Económico. PBI. Página 9.

<sup>7</sup>Anexo. Análisis cualitativo del macroentorno. Económico. Inflación. Página 9.



Mercedes-Benz

lo primero en reducirse. Sin embargo, cuando en un país el valor de la moneda no es certero, los consumidores buscan invertir su dinero en bienes muebles o inmuebles, para “guardarlo” en otro estadio que no pierda valor. En este sentido, los autos de alta gama son un fuerte polo atractivo donde depositar el dinero y asegurarse que no se pierda el valor, ya que por el contrario, como los precios aumentan, el valor de la inversión lo hace también.

<b>VARIABLES ECONOMICAS</b>	<b>V</b>	<b>W</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PBI</b>	-3	0,25	-0,75
<b>Inflación</b>	-3	0,25	-0,75
<b>Moneda Extranjera</b>	1	0,25	0,25
<b>Tasa de Desempleo</b>	-3	0,05	-0,15
<b>Balanza Comercial</b>	-1	0,2	-0,2
<b>TOTALES</b>		1	-1,6

Con respecto a la sociedad, en Argentina, según recientes estadísticas del INDEC, el desempleo ascendió a 9,3% y afecta a 1.165.000 personas. Esto reduce el tamaño de potenciales consumidores de la industria automotriz, ya que un 10% de la población aproximadamente, no goza de un puesto de trabajo que le permita acceder a un automóvil.<sup>8</sup>

En cuanto al nivel socioeconómico en los últimos años se ha visto un incremento en la clase media lo cual es beneficioso para nuestra empresa al apuntar a la clase media alta y a la clase alta de la sociedad. Por otro lado, la demografía y su distribución por edades es positiva ya que el segmento al que apunta la empresa si bien no es el de mayor volumen, reúne a un número significativo del total de la población.<sup>9</sup>

De esta manera podemos decir que la situación sociocultural de la argentina es Buena para el mercado de automóviles súper premium.

<b>VARIABLES SOCIO-CULTURALES</b>	<b>V</b>	<b>W</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Demografía</b>	3	0,10	0,3
<b>Distribución por edades</b>	3	0,15	0,45
<b>Nivel Educativo</b>	-2	0,10	-0,2
<b>Distribución de la renta</b>	-2	0,10	-0,2
<b>Nivel Socioeconómico</b>	1	0,25	0,25
<b>Aceptación a los autos de lujo</b>	3	0,30	0,9
<b>TOTAL</b>		1,00	1,5

<sup>8</sup>Anexo. Análisis cualitativo del macroentorno. Socio-Cultural. Tamaño y distribución de la población. Página 12.

<sup>9</sup>Anexo. Análisis cualitativo del macroentorno. Socio-Cultural. Distribución por edades. Página 12.



En cuanto al entorno tecnológico, podemos ver que es bastante positivo, ya que la Argentina en la última década ha incrementado notablemente la inversión en investigación y desarrollo, poniendo énfasis en el desarrollo de nuevas tecnologías.<sup>10</sup> Incluso, el gobierno lanzó un plan para impulsar la fabricación de vehículos eléctricos en el país. Además, la tecnología aplicada en la conducción ha crecido mucho en los últimos años y la Argentina busca avanzar en ellas.

Concluimos entonces, observando que la situación del entorno tecnológico es buena.

VARIABLES TECNOLOGICO	V	W	TOTAL
Investigación y Desarrollo	3	0,55	1,65
La tecnología en la conducción	1	0,45	0,45
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,1</b>

A la hora de definir este análisis, podemos decir que el PEST cuantitativo tiene un resultado Neutro tendiente a positivo.

Este análisis muestra la negativa situación Económica que está enfrentando el país. Por otro lado el entorno Político legal, sociocultural y tecnológico, influyen positivamente dado los cambios que se están dando en la actualidad, la inversión en tecnología y la gran población del país, pero no tanto para asumir una buena situación general.

Al finalizar, las variables macroeconómicas no controlables definen un resultado Neutro, con tendencia positiva, según la escala utilizada a la hora del análisis.<sup>11</sup>

## Microentorno

Mediante el análisis de la matriz de Porter, se pueden destacar varios aspectos importantes del microentorno que influyen en la situación de la empresa.

En primer lugar, los competidores potenciales tienen altas barreras de entrada al mercado Argentino, evitando de ser una fuerte amenaza para la empresa. Marcas como Lexus, Infinity, dudarían de ingresar al mercado por la alta carga impositiva que tiene el país y la gran inversión necesaria para poder desarrollarse. Sin embargo, los accesos a

<sup>10</sup>Anexo. Análisis cualitativo del macroentorno. Tecnológico. Investigación y desarrollo. Página 17.

<sup>11</sup>Anexo. Análisis cuantitativo del macroentorno. Página 18.



Mercedes-Benz

los canales de distribución no están completamente restringidos ya que las empresas podrían abrir puntos de venta en el país sin mayores inconvenientes.<sup>12</sup>

Cuando hablamos de sustitutos de los automóviles Premium se destacan las motocicletas de lujo. Marcas como BMW, Harley-Davidson, Mv Augusta, Ducati, KTM, Suzuki, Yamaha y Kawasaki se encuentran disponibles en el país, y si bien no cumplen exactamente la misma función, ni satisfacen la misma necesidad, podrían considerarse sustitutos. Esto se debe a que en las grandes ciudades como Buenos Aires hay grandes problemas de tránsito, donde las calles y autopistas colapsan de automóviles, sobre todo en las horas pico, dada la fuerte concentración geográfica que afronta la ciudad.

Otro producto que podría considerarse como posible reemplazo al producto de MBA en este mercado, sería los automóviles eléctricos. Es un segmento de producto que se desarrolló notablemente en los últimos años en forma global y hoy por hoy varias marcas se están orientando a esta tecnología, aunque no tienen las mismas prestaciones que los automóviles a combustión en cuanto a velocidad y rendimiento.<sup>13</sup>

En Argentina no existen varios oferentes de vehículos Premium. Las principales marcas con mayor participación de mercado además de Mercedes-Benz son Audi y BMW. El poder de negociación de los consumidores con la compañía es fuerte debido a la poca cantidad de clientes que pueden acceder a los productos. Perder una venta podría afectar significativamente los resultados finales de la empresa, por eso se da lugar a la negociación en cuanto a los servicios ofrecidos al potencial cliente.<sup>14</sup>

Audi y BMW se destacan como principales competidores de los productos de MBA. La rivalidad de estas tres marcas es histórica y se remonta a sus orígenes en Alemania. Si bien ambos competidores brindan casi las mismas prestaciones, los consumidores pueden ser muy diferentes. BMW se caracteriza por la deportividad del producto, y por dirigirse a consumidores profesionales y apasionados del deporte. Audi, se relaciona con la moda y con jóvenes que buscan mostrar su status social. Por otro lado, los precios de MBA se encuentran entre un 10% y un 15% por encima de los competidores otorgándoles a ellos una ventaja. Se podría concluir que la rivalidad entre competidores es muy alta y podría considerarse una amenaza importante.<sup>15</sup>

Por otro lado, se entiende que el poder de negociación que tienen los proveedores de MBA es relativamente bajo debido a la cantidad de oferentes que hay de los distintos

---

<sup>12</sup>Anexo. Análisis cualitativo del microentorno. 5 fuerzas de Porter. Amenaza de competidores potenciales. Página 22.

<sup>13</sup>Anexo. Análisis cualitativo del microentorno. 5 fuerzas de Porter. Amenaza de productos sustitutos. Página 22.

<sup>14</sup>Anexo. Análisis cualitativo del microentorno. 5 fuerzas de Porter. Poder de negociación de compradores. Página 23.

<sup>15</sup>Anexo. Análisis cualitativo del microentorno. 5 fuerzas de Porter. Rivalidad entre competidores actuales. Página 24.



Mercedes-Benz

tipos de servicios. Grupo Grimaldi, ByB Imports y Transportes Furlong se destacan entre los principales proveedores de la empresa, que asisten en la entrada de los productos terminados al país, su logística, distribución y almacenamiento. Si bien son fundamentales para la empresa, hay varias compañías que ofrecen este tipo de servicio, por ende la MBA tiene poder de decisión sobre el proveedor, teniendo una ventaja sobre el mismo, por poder cambiarlo si así lo quisiera.<sup>16</sup>

Analizando cuantitativamente esta matriz, se puede decir que el panorama es neutral con tendencia favorable. Esto se debe principalmente a que el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de competidores potenciales y de los productos sustitutos favorecen a la empresa. Como principal amenaza se puede destacar la alta rivalidad entre los principales competidores.<sup>17</sup>

Se realizó un análisis FODA de MBA y Audi para determinar cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio. A partir del análisis se pueden destacar diferentes variables que influyen positivamente como la amplia red de concesionarios que posee, la buena percepción de marca por parte de los consumidores y el excelente servicio post venta. A su vez, como se mencionó anteriormente, la baja en la carga tributaria, el cambio producido en el sistema de importaciones, favorecen a la industria. Por otro lado los aspectos negativos que podemos destacar son los elevados precios en relación a la competencia, el contexto inflacionario y el clima de inseguridad que se vive en el país.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>Anexo. Análisis cualitativo del microentorno. 5 fuerzas de Porter. Poder de negociación de proveedores. Página 23.

<sup>17</sup>Anexo. Análisis cuantitativo del microentorno. Página 24.

<sup>18</sup>Anexo. Análisis FODA. Mercedes-Benz. Página 25.



Mercedes-Benz

## Historia de Mercedes-Benz

La marca se remonta al año 1886, donde Karl Benz creó un automóvil de tres ruedas, considerado el primer automóvil a combustión de la historia.

Mercedes Benz empieza sus actividades en Argentina el 6 de septiembre de 1951 al establecerse en el país como SRL. Al año siguiente MBA se constituye como SA y adquiere terrenos en Virrey del Pino, con máquinas de chapistería y mantenimiento, donde se construye la primer planta de producción integrada de Mercedes Benz fuera de Alemania. La misma contaba con 85.000 metros cuadrados y una capacidad de producción de 600 unidades mensuales destinadas a abastecer el mercado de carga y pasajeros.

A partir de 1993, MBA decide convertir su planta de González Catán en un centro de alta tecnología. La misma luego de las obras de remodelación fue bautizada como centro industrial Juan Manuel Fangio, para la fabricación del Utilitario Sprinter y Buses urbanos. El 3 de mayo del 2000 se produce la fusión entre Mercedes Benz Argentina y Chrysler Argentina en DaimlerChrysler Argentina S.A, resultando en un fracaso debido a las diferencias culturales entre ambas empresas y produciendo la disolución de la sociedad en el año 2007.

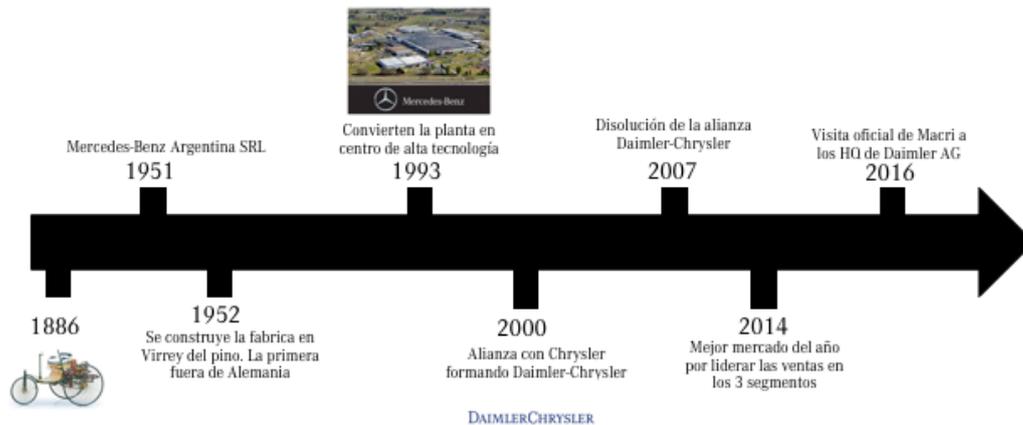
Hoy en día la empresa cuenta con 2.154 empleados. Además la misma posee 16 concesionarios ubicados en los principales puntos estratégicos del país y sus oficinas centrales en Puerto madero, donde operan las áreas administrativas de Mercedes-Benz Argentina, Mercedes-Benz Financiera y Círculo Mercedes-Benz. Actualmente su negocio de Vans, Camiones y Buses lideran el mercado y en el sector de automóviles de lujo ocupan el segundo lugar, después de Audi. En el año 2014 lideró las ventas de automóviles de lujo superando ampliamente a Audi y BMW, año en que se le entregó el premio "Mejor mercado del año" por Daimler AG<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Mercedes-Benz Argentina, "Nuestra historia en Argentina", Ciudad de Buenos Aires, 2013.  
[http://www.mercedes-benz.com.ar/content/argentina/mpc/mpc\\_argentina\\_website/es/home\\_mpc/passengercars/home/argentina/mb\\_argentina/historia\\_MB\\_argentina.0001.html](http://www.mercedes-benz.com.ar/content/argentina/mpc/mpc_argentina_website/es/home_mpc/passengercars/home/argentina/mb_argentina/historia_MB_argentina.0001.html)



Mercedes-Benz



## Segmento de Negocio

El segmento al que apunta MBA con el lanzamiento del nuevo producto “Clase I” son hombres y mujeres de entre 25 y 45 años, residentes de las principales ciudades de Argentina como Rosario, Santa Fe, Córdoba, y Buenos Aires, de un nivel socioeconómico de clase social media alta y alta, es decir segmento ABC1 y C2. El consumidor tipo de este producto tiene estudios universitarios, postgrados, MBA internacionales y son empresarios, tanto de empresas propias nacionales, como multinacionales. Se apunta a un perfil exitoso, auto realizado, que goce de cargos altos o ejecutivos en sus trabajos. El individuo es ambicioso, con deseos de superación y autorrealización, que busca complacerse acercándose al lujo, la comodidad y calidad en los productos que consume. Son personas con actitudes proactivas, fuertes, decididas y seguidores de tendencia. Creen en la meritocracia, valoran el esfuerzo y dedicación, y consideran que se merecen y se ganaron poder consumir este tipo de productos. El perfil del consumidor, está interesado en actividades como Golf, Tenis, Polo, Pato, Rugby, Navegación, viajes, moda, arte y Life Style (salidas de noche a lugares de tendencia).<sup>20</sup>

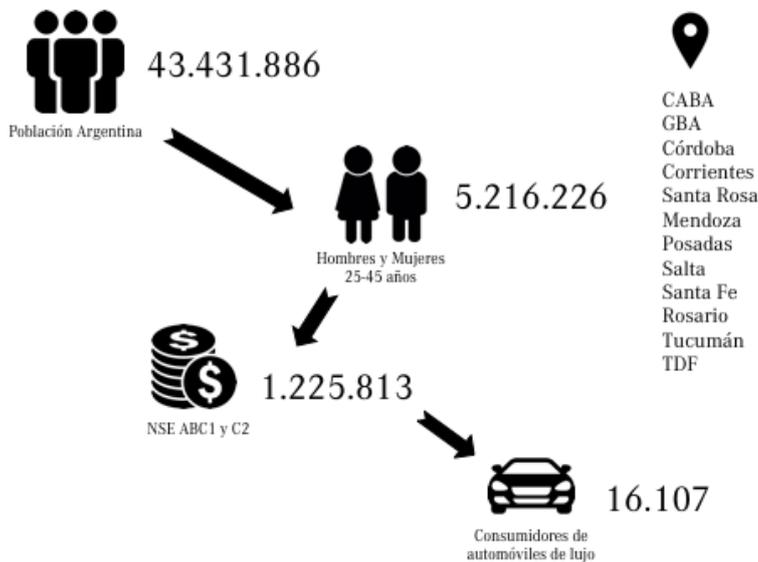
Para estimar la cantidad del segmento tomamos primero el total de la población Argentina que son 43.413.886 de habitantes. Sobre ese total, seleccionamos

<sup>20</sup>Anexo. Canvas. Página 38.



Mercedes-Benz

únicamente el público objetivo, que son hombres y mujeres de entre 25 y 40 años residentes de CABA, GBA, Córdoba, Corrientes, Santa Rosa, Mendoza, Posadas, Salta, Santa Fe, Rosario, Tucumán y Tierra del Fuego, lugares donde la empresa posee puntos de venta, por estar cerca de su público objetivo. Esta selección arroja un total de 5.216.226 de individuos. Sobre ese número, se seleccionó sólo aquellos de nivel socioeconómico ABC1 y C2, es decir clase media alta y clase alta. En esta categoría se encuentra solo el 23,5% de la población, por ende el público se reduce a 1.225.813. De este último número, se calculó a partir de las ventas promedio de la industria automotriz, qué porcentaje de las ventas estaba representado por las ventas de las marcas de alta gama, y permitió ver que era el 1,3141% de las ventas totales de la industria. Es decir, que del total del público objetivo que eran 1.225.813 habitantes, el 1,31% son nuestros posibles consumidores, por ende 16.107 individuos.



## Ventaja Competitiva de MB

Basándonos en los supuestos de Porter para la ventaja competitiva de una empresa, se entiende que MBA basa su ventaja en la diferenciación del producto. La compañía se enfoca en hacer productos donde se prioriza la calidad, la innovación, tecnología, diseño y status social. Se deja de lado la importancia de ofrecer precios bajos al consumidor, ya que el público al que se dirige prioriza un producto bueno y de calidad, antes que al valor de adquisición del mismo. Si bien hay varias empresas que utilizan esta estrategia



Mercedes-Benz

como ventaja competitiva, creemos que Mercedes Benz tiene una larga trayectoria de destacarse en el mercado por la calidad de sus productos y los atractivos diseños, lo que la hace diferente a la competencia. Además de esto, la empresa se suele destacar por lanzar al mercado tecnología de vanguardia y categorías de productos nuevos antes que la competencia. Se considera que la fuerte combinación entre status y diseño atractivo, sofisticado e innovador es lo que diferencia a la marca de BMW y Audi, que también ofrecen autos de calidad y de lujo. Ninguna ofrece la misma combinación que MB en este sentido.

## Barreras de Entrada y Salida

En la industria automotriz, las empresas invierten y facturan millones de dólares día a día. Esto se debe a que los precios de los automóviles son elevados, lo que representa un gran desembolso por parte de los consumidores por unidad. La experiencia de compra de productos en esta industria generalmente lleva un período de tiempo en donde el comprador investiga, ve posibilidades, compara diferenciales entre productos competitivos como precio, calidad, comodidad, funcionalidad, disponibilidad de repuestos y poder de reventa. Esto además implica que la imagen de marca de las empresas juegue un rol muy importante, incluso hasta decisivo en el momento de compra. Es por esto que no puede ingresar al mercado cualquier empresa fácilmente, ya que sería muy difícil que el consumidor opte por una marca nueva sin trayectoria, experiencia ni imagen de marca reconocida. Por ende, cualquier empresa que quisiera entrar en el mercado a competir, debería realizar una gran inversión en investigación tecnológica, desarrollo, comunicación, marketing, y cuestiones administrativas.

Por otra parte, otro factor que dificulta la entrada a esta industria en Argentina son los altas barreras impositivas. El IVA a pagar por las empresas es muy alto, en relación a los países de Latinoamérica. Además, existe el impuesto a los autos de lujos, que para los vehículos que superan los \$350.000 la alícuota es del 10% y para los que superen la base de \$800.000 del 20%. Esto implica un aumento en el precio al consumidor, que lo hace menos atractivo y funciona como una barrera para que otras empresas entren en el sector.<sup>21</sup>

A partir de este análisis de las barreras de entrada, se entiende que el sector automotriz es uno donde si bien las ganancias son muy elevadas, también es la inversión para estar allí. Es por eso, que no resulta tarea fácil para una empresa competidora retirarse del mercado, debido a la pérdida económica que representaría. Las empresas

---

<sup>21</sup>Anexo. Análisis cualitativo del microentorno. 5 fuerzas de Porter. Página 22.



Mercedes-Benz

automotrices tienen mucha inversión en plantas industriales, puntos de venta, oficinas, y un sin fin de empleados. En caso de querer salir del mercado, los costos de indemnización y de deshacerse de la infraestructura implicaría un gran gasto a afrontar. Al ser tan altas las barreras de salida, funciona también como barrera de entrada. No cualquier empresa opta por entrar en este rubro, porque es sabido lo complejo que sería retirarse del mismo.

## Estrategias del negocio

Con respecto a las llamadas “Estrategias genéricas” desarrolladas por Porter, se destacan 3 principales, que son el liderazgo en costos, la diferenciación y la estrategia de enfoque o concentración. En este caso, la estrategia utilizada por la compañía es la de diferenciación. Implica que la empresa ofrece valor en sus productos, y que el consumidor lo adquiere por ser algo único e inigualable por los competidores, por lo que está dispuesto a pagar un precio superior. La diferenciación se basa en la calidad del producto final, compuesto por su fuerte y positiva imagen de marca, su diseño, tecnología utilizada, y la efectiva cadena de valor en el área productiva y de logística. El mayor desafío en esta estrategia es la copia e imitación por parte de los competidores, por lo tanto la empresa debe estar en constante investigación, desarrollo e innovación para no quedarse atrás en el mercado, y continuar lanzando productos nuevos y diferentes al resto.

En el lanzamiento del Clase I, donde en el segmento de mercado ya hay ofertas de los principales competidores, la empresa adopta una posición de retador o aspirante en la cual la estrategia competitiva utilizada es de ataque frontal. Se busca una entrada fuerte y agresiva, quitándole a las empresas existentes participación de mercado, y a través del uso de estrategias de fidelización y comunicación se busca retener al cliente y posicionarse como líder del segmento.

Con respecto a las estrategias propuestas por Ansoff, la elegida por la compañía es la de diversificación relacionada. Aquí el mercado es el actual al que la empresa apunta, del mismo nivel socioeconómico, mismas características de segmento, aunque de menor edad, siendo así un público diferente al que MB suele dirigirse. El producto es nuevo, ya que es un modelo diferente a los existentes en la cartera de productos de Mercedes Benz, siendo el primero de 3 puertas y de menor tamaño. Si bien se dirige a



Mercedes-Benz

un público diferente con un producto nuevo, es diversificación relacionada porque sigue en el mismo segmento de mercado y en la misma línea de productos.

Al momento de realizar la matriz McKinsey<sup>22</sup>, evaluando las variables de atractivo de la industria y fortalezas del mercado, podemos ver que ambas son fuertes. Los principales Atractivos de la industria que identificamos son el incremento en la tasa de crecimiento del mercado con respecto al mismo periodo del año pasado y la no participación de la marca en el segmento objetivo. Por otro lado las fortalezas del negocio son la alta calidad que ofrece la marca, la gran inversión en marketing y la amplia red de distribución.

Por lo tanto, se considera que la situación es favorable para invertir y crecer. En la posición obtenida, la empresa puede enfocarse en desarrollar el producto, explotando y manteniendo ambas variables.

A partir del análisis de la matriz Peyea<sup>23</sup>, se pudo identificar que la estrategia a utilizar es la "Agresiva". Esta situación en la que se encuentra, da lugar a que la empresa se desarrolle en el mercado, con la posibilidad de utilizar estrategias donde se aprovechen las fortalezas y oportunidades, y se busque disminuir las debilidades y evadir las amenazas. En el caso de MBA, la estrategia que utiliza es diversificación relacionada, ya que opera en el mercado donde ya está posicionado pero orientándose a un nuevo público, más joven y busca lanzar un producto nuevo, diferente a los que ya tenía en su cartera. Es decir, utiliza sus fortalezas, su know how, su conocimiento del mercado, reputación e imagen de marca, y lanza una oferta nueva de producto a un público completamente nuevo para la empresa.

## Oportunidad y Solución

A partir del análisis del macro y micro entorno, se pudo ver un segmento potencial al que MBA todavía no estaba apuntando que son los jóvenes de nivel socioeconómico alto, dejando un espacio a la competencia para que se haga más fuerte y gane más share de mercado. Es por eso que MBA ve la oportunidad de utilizar su know how tecnológico y productivo, su imagen de marca y su infraestructura en general, para crear el auto "Clase I" que entrará en este mercado a competir con las empresas ya existentes. La solución a la oportunidad detectada fue la creación de un auto de lujo de 3 puertas, cómodo para transitar la ciudad por su suave andar, por su seguridad, diseño, potencia,

---

<sup>22</sup>Anexo. Matriz McKensie. Página 30.

<sup>23</sup>Anexo. Matriz Peyea. Página 36.



Mercedes-Benz

status y por ser de tamaño reducido, función fundamental a la hora de estacionar en la ciudad. De esta forma, MBA podrá atacar esa debilidad que presentaba al dejar un espacio vacío en ese sector del mercado y hará frente a la amenaza de sus competidores ganando participación de mercado.<sup>24</sup> De no solucionar esa cuestión en el corto plazo, representaría un problema mayor para la empresa, permitiendo que la competencia fidelice al público joven que posteriormente será público de otros segmentos más rentables para la marca, desplazando así a Mercedes-Benz del top of mind del target.

## Objetivos del proyecto

- Ganar un 20% de participación de mercado del segmento al que apunta el producto, luego de un año del lanzamiento del auto "Clase I".
- Posicionarse como líder del segmento al que apunta, en el plazo de tres años desde el lanzamiento el producto.

## Investigación de Mercado Cualitativa y Concluyente

### Plan y metodología de investigación

Se decidió realizar una investigación de mercados donde la metodología elegida para la misma fue cualitativa y cuantitativa para conocer al público objetivo y sus necesidades. Con respecto al método cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad a expertos en el área<sup>25</sup> y a heavy Users<sup>26</sup> para obtener información específica sobre los públicos más involucrados con el producto en cuestión. Con la entrevista a expertos nos acercamos a gente que trabaja actualmente en Mercedes Benz, para tener su opinión sobre este nuevo producto a desarrollar y su testimonio con respecto a la viabilidad del mismo. En las entrevistas con heavy users, buscamos entender qué los atrae de las empresas del sector y de los autos de alta gama en general, para decidir qué ofrecerle al mismo. Consideramos que la información obtenida proporciona datos precisos, profundos y de fácil recolección aunque no resulten

---

<sup>24</sup>Anexo. Investigación cualitativa. Problema de Marketing. Página 39.

<sup>26</sup>Anexo. Investigación cualitativa. Heavy User. Página 39.



Mercedes-Benz

extrapolable al total de la población. En el anexo se detalla los objetivos de cada investigación.<sup>27</sup>

Con respecto a la investigación cuantitativa se buscó validar los datos obtenidos en la fase exploratoria a través de datos cuantificables que resulten válidos y proyectables a la población. Se realizaron encuestas a 300 personas del segmento objetivo abarcando preguntas sobre intención de compra, preferencias, opinión y conocimiento del mercado para poder así demostrar la viabilidad o no del lanzamiento del producto de Mercedes-Benz.<sup>28</sup>

## Descripción del segmento

El segmento al que apunta MBA con el lanzamiento del nuevo producto “Clase i” son hombres y mujeres de entre 25 y 45 años, residentes de las principales ciudades de Argentina como Rosario, Santa Fe, Córdoba, y Buenos Aires, de un nivel socioeconómico de clase social media alta y alta, es decir segmento ABC1 y C2. El consumidor tipo de este producto tiene estudios universitarios, postgrados, MBA internacionales y son empresarios, tanto de empresas propias como multinacionales. Se apunta a un perfil exitoso, auto realizado, que goce de cargos altos o ejecutivos en sus trabajos. El individuo es ambicioso, con deseos de superación y autorrealización, que busca complacerse acercándose al lujo, la comodidad y calidad en los productos que consume. Son personas con actitudes proactivas, fuertes, decididas y seguidores de tendencia. Creen en la meritocracia, valoran el esfuerzo y dedicación, y consideran que se merecen y se ganaron poder consumir este tipo de productos. El perfil del consumidor, está interesado en actividades como Golf, Tenis, Polo, Pato, Rugby, Navegación, viajes, moda, arte y Life Style (salidas de noche a lugares de tendencia).<sup>29</sup>

### Intención de compra

La información recolectada en la investigación cuantitativa realizadas al público objetivo, permitió ver que la intención de compra del nuevo producto de Mercedes-Benz es del 66% del total de la muestra, resultados que son representativos del total de la población por lo tanto pueden ser extrapolables.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Anexo. Investigación cualitativa. Objetivos. Página 39.

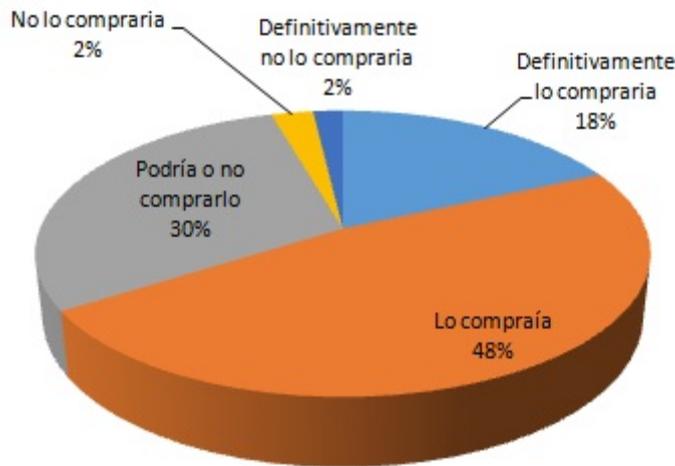
<sup>28</sup> Anexo. Investigación cuantitativa. Página 52.

<sup>29</sup> Anexo. Descripción del segmento determinado. Página 88.

<sup>30</sup> Anexo. Descripción del segmento determinado. Estimación de la demanda. Página 90.



## Intención de Compra



Esta intención de compra del 66% arrojada por la investigación cuantitativa, fue analizada con una escala de Likert, donde el 18% de los encuestados confirmó que “definitivamente compraría” el producto, y el 48% afirmó que “lo compraría”. Esta intención de compra del 66% debe ser ajustada por una probabilidad de ocurrencia, dado que al ser un producto que implica una gran inversión, no es factible que todos los encuestados que demuestran intención de compra efectivamente la lleven a cabo. Es por esto, que se tomó como ajuste el porcentaje de probabilidad de ocurrencia de un 50% para aquellos que definitivamente comprarían el producto según la encuesta, y de un 30% para los que lo comprarían en el escenario realista. Con estos ajustes de ocurrencia el número de mercado penetrado es de 3769 personas.

Se consideró también un escenario optimista en donde la probabilidad de ocurrencia del porcentaje de compra arrojado por los que definitivamente comprarían el producto se cree que sería del 60%, y de efectividad de compra de quienes confirmaron que “lo comprarían” de un 40%. Con estos ajustes, en el escenario optimista el número de penetración de mercado sería de 4832 individuos.<sup>31</sup>

Además, se consideró también un escenario pesimista donde el pronóstico de ocurrencia se ve reducido para estimar las ventas en caso que se de una situación poco favorable para el mercado, ya sea por cuestiones económicas, políticas o sociales. El porcentaje de ocurrencia para aquellos que “definitivamente comprarían” el producto es

<sup>31</sup>Anexo. Descripción del segmento determinado. Escenario realista, optimista y pesimista. Página 90.



Mercedes-Benz

del 30%, y de aquellos que “lo comprarían” de un 15%. Estos porcentajes son bastante reducidos dado el tipo de producto, la situación complicada que el país suele tener, y el gran desembolso económico que implica comprar un automóvil de lujo. En el anexo se puede observar el cuadro detallado de la demanda estimada.<sup>32</sup>

## Comportamiento de compra y consumo

El comportamiento que impulsa el acto final de la compra de un producto es un proceso complejo de entender. Hay muchos factores tanto internos como externos al individuo que influyen a la hora de elegir un producto, sobre todo cuando el bien es un automóvil que requiere un gran desembolso económico y la compra del mismo requiere todo un proceso de pensamiento y evaluación de alternativas previo, no es bajo ningún punto de vista un comportamiento espontáneo. Hay factores culturales y específicos de la clase social que influyen en la toma de decisiones, costumbres y formas de comportamiento que son típicos de cada sociedad. En Argentina, la compra de automóviles de lujo está asociada a las clases con poder adquisitivo más alto, quienes suelen relacionarse con otros que también suelen consumir esta clase de bienes. Este ámbito actúa también como grupo de referencia e interés, donde se intercambian opiniones, experiencias, se fijan expectativas, objetivos, prejuicios y percepciones mentales a partir de testimonios de dicho grupo. Este factor resulta fundamental a tener en cuenta por las marcas de automóviles de lujo, quienes deben encargarse que la experiencia del comprador durante el proceso de compra, el uso del producto, y en la post venta sea excepcional. De esta manera se provocará el efecto boca en boca que es más efectivo que cualquier otro método de comunicación, ya que las experiencias resultan más creíbles, y si estas son positivas, como se vio en los resultados de la entrevista cuantitativa, tienden a influir en el proceso de compra de los nuevos clientes que fueron asesorados por los que ya consumieron el producto.

Además, la edad y la etapa en el ciclo de vida del individuo influyen al momento de compra. Dependiendo de ésta, serán los objetivos, gustos, intereses y hasta presupuesto que tenga disponible. Hoy en día en Argentina hay un gran número de jóvenes profesionales que estudian y empiezan a trabajar a temprana edad y empiezan a desarrollar su carrera profesional desde muy jóvenes. Estos son consumidores potenciales del nuevo producto de Mercedes-Benz.

---

<sup>32</sup>Anexo. Análisis de resultados. Página 62.



Mercedes-Benz

## Estrategia de posicionamiento

A partir de las encuestas realizadas, se puede ver que el público objetivo del nuevo producto de Mercedes le da mayor importancia al diseño y a la calidad. Es por eso que se decidió basar la propuesta de valor y el posicionamiento del producto en estos atributos previamente mencionados. En cuanto al diseño, el producto ofrece una imagen innovadora, renovada en relación al resto de los productos de la marca, siempre manteniendo la línea de diseño de alta gama que representa a Mercedes-Benz. En cuanto a la calidad, mantiene los estándares a los que la empresa está acostumbrada, reflejando en el producto la inversión en tecnología, investigación y desarrollo y la utilización de materiales de la más alta calidad.<sup>33</sup>

Durante la investigación cuantitativa realizada para esta investigación se consultó con los entrevistados cuáles eran los factores que ellos consideraban que diferenciaban a Mercedes-Benz del resto de los competidores del mercado. Las opciones más recurrentes en las respuestas de los mismos fueron la imagen de la marca y el producto. En cuanto a la imagen, se entiende que los consumidores la diferencian del resto por el status y prestigio que la misma representa dada su trayectoria. Con respecto al producto, se entiende que la calidad y diferenciación que estos ofrecen la destaca a la marca por sobre la competencia, estableciendo un claro posicionamiento en la mente del consumidor, que coincide con lo que la marca busca en este proyecto.<sup>34</sup>

## Insights

Luego el análisis cuantitativo y cualitativo realizado para esta investigación, se obtuvieron los siguientes insights que sirvieron para el análisis del público objetivo, las características del mismo, y el producto a ofrecerles.

- El diseño del automóvil es el aspecto más valorado por los heavy users.<sup>35</sup>
- Se considera la imagen de Mercedes-Benz como muy señorial, dificultando el acercamiento del público más joven al que se apunta en esta investigación
- El servicio post venta en las marcas de alta gama no se caracteriza por ser bueno. Esto presenta una oportunidad para Mercedes-Benz por ser un área donde se puede desarrollar y ganar aceptación.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup>Anexo. Estrategia de posicionamiento. Grafico N1. Página 90.

<sup>34</sup>Anexo. Estrategia de posicionamiento. Grafico N2. Página 91.

<sup>35</sup>Anexo. Investigación cuantitativa. Análisis de resultados. Página 64.

<sup>36</sup>Anexo. Investigación cualitativa. Heavy User. Entrevista Marcelo Moran. Página 42.



Mercedes-Benz

- Un cliente que compra un producto de Mercedes-Benz generalmente vuelve a elegirlo. Esto denota un nivel de recompra en el consumidor.
- En el mercado de automóviles de lujo las empresas realizan benchmarking para determinar su propia posición en el mercado. Entender la ubicación y fortaleza de la competencia es fundamental a la hora de establecer el lugar actual que ocupa la empresa, y fijar objetivos.
- Las empresas de automóviles de lujo consideran que ofrecer un servicio post venta eficaz es fundamental para crear una fuerte imagen de marca y fidelizar al cliente. Sin embargo, en las entrevistas a heavy users la información recopilada destacó la importancia que éstos le dan al servicio post venta también, aunque la mayoría de ellos no se sintió satisfecho por un buen servicio post venta recibido. Esto demuestra una brecha entre lo que el consumidor busca y lo que la empresa está ofreciendo de manera ineficiente. Representa así, una gran oportunidad para la empresa donde se puede enfocar y fortalecer, y lograr saciar la necesidad insatisfecha que hoy en día tiene el consumidor, mejorando la imagen de marca de la empresa y fidelizando al consumidor.
- Para llegar a un público más joven que el apuntado actualmente por la empresa, tener un automóvil con diseño atractivo e innovador es fundamental.
- El público de vehículos de alta gama es atraído por la innovación y las funciones novedosas de los nuevos modelos.<sup>37</sup>
- La motivación de muchos consumidores de este mercado es el status social que se genera al tener estos vehículos.<sup>38</sup>

## Emergentes

- Los consumidores de vehículos de alta gama en general están conformes con las prestaciones ofrecidas por marcas.<sup>39</sup>
- BMW, Audi y Mercedes-Benz tienen una imagen de marca similar, brindan generalmente las mismas prestaciones y ocupan los mismos segmentos.
- El perfil deportivo es muy valorado por el público joven.
- De los principales competidores del nuevo producto, Alfa Romeo es la marca con posicionamiento más débil y con menor presencia en el mercado Argentino.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Anexo. Investigación cuantitativa. Página 52.

<sup>38</sup> Anexo. Investigación cuantitativa. Página 52.

<sup>39</sup> Anexo. Investigación cualitativa. Heavy User. Conclusiones de las entrevistas. Página 52.

<sup>40</sup> Anexo. Investigación cuantitativa. Página 52.



Mercedes-Benz

# Marketing Mix

## Producto



El automóvil que Mercedes Benz lanzará al mercado automotor Argentino, es un Hatchback de 3 puertas el cual se diferencia de sus competidores por su gran atractivo en diseño, seguridad, potencia y tecnología.

En cuanto al proceso productivo, la fabricación del vehículo se hará íntegramente en Alemania, y el auto terminado entrará al país en buques Ro-Ro, los que sirven específicamente para el transporte marítimo de automóviles.

El producto se lanzará en Marzo de 2017, ya que es el mes donde las empresas de automóviles suelen realizar los lanzamientos de sus nuevos productos.

El nuevo producto mantiene el mismo isotipo de la marca Mercedes-Benz diferenciándose en el modelo donde adopta una tipografía distinta.<sup>41</sup>

El Clase i se ofrece en una amplia gama de colores detallados a continuación:



*Logotipo*

# Mercedes-Benz

**i 200**  
Sport

<sup>41</sup>Anexo. Marketing Mix. Producto. Página 91.



Mercedes-Benz

El nombre del automóvil “Clase i” se eligió por la alusión que hace la letra “i” al público joven al que se dirige. Hoy en día esta letra representa innovación, juventud, tecnología e inteligencia. Todos estos atributos son los que MB quiere asociar al nuevo producto, es por eso que siguiendo con la línea de productos de la empresa donde cada automóvil tiene una letra, la “i” es la que se considera más apropiada para el nuevo producto.

La tipografía utilizada para el nombre del producto “i 200” en el logotipo es Arial y el modelo único ofrecido es el “Sport” que en el logotipo se verá con tipografía American typewriter. Este logotipo es el que se encontrará en la parte trasera del automóvil, en la zona derecha de la puerta del baúl, como suelen tener todos los automóviles de Mercedes-Benz.

### Isotipo



El producto nuevo “Clase i” no tiene isologotipo particular, ya que ningún producto de Mercedes-Benz posee isologo distintivo. Se busca que el símbolo característico de la marca sea asociado a toda la cartera de productos, buscando la unión y asociación de toda la cartera con la marca madre. La fuerte imagen de marca de MB permite que a simple vista se entienda claramente de qué marca se está tratando. Es reconocible, su forma y colores transmiten el mensaje de simpleza, prestigio y status con que la empresa busca identificarse.

### Precio

La estrategia de precios utilizada será la estrategia de fijación de precios en función del valor añadido. Esto se debe a que la empresa en lugar de buscar disminuir los precios para competir con las otras empresas del mercado, añade valor en forma de diferentes opciones y beneficios para respaldar los precios superiores. En este caso, MB añade valor por la imagen de marca que posee y las características diferenciales y exclusivas de producto. La estrategia de precios también está relacionada con la estrategia de posicionamiento seleccionada por MB. Al querer diferenciarse en calidad de producto y diseño, el precio resulta en consecuencia más alto que sus competidores.

En la actualidad los precios de los productos de MB comparados con categorías semejantes en Audi y BMW son entre un 10% y un 15% más elevados. Por esta razón, el nuevo producto de la marca seguirá esta línea de estrategia de precios.



Mercedes-Benz

El precio base de fabricación del producto es de U\$D 6.585. Luego de agregar las funcionalidades extras necesarias para crear el producto que Mercedes-Benz quiere ofrecer a su cliente (especificados en la tabla debajo) el precio asciende a U\$D 14.660. Sobre ese valor se aplica el margen que la empresa fabricante desea cargar al precio de venta al intermediario. En este caso el margen es del 120% del valor, ascendiendo a un precio de venta de U\$D 32.252. A este valor, el intermediario le agrega su propio margen del 22% del valor, por lo tanto, el precio final ofrecido al consumidor será de **U\$D 39.347**. La forma de pago para este producto será al contado.<sup>42</sup>

Precio Base	\$ 6.585,00
Elemento	Precio (U\$D)
Techo Panorámico	869
Intelligent Parking	652
Kit Porta objetos	160
Head Up Display	310
Caja Automática 7G-DST	1630
Command online (GPS y Apple car/Android Car) con cargador de 6 DVDs	2850
Audio Premium Bose	938
Extintor montado	106
Paquete de protección anti robo	386
Llantas de aleación de 17 pulgadas	174
<b>Total:</b>	<b>8075</b>
<b>Costo Total:</b>	<b>\$ 14.660,00</b>
Margen fabricante (120%)	\$ 32.252,00
Margen intermediario (22%)	\$ 39.347,00
<b>Precio Final al consumidor</b>	<b>\$ 39.347,00</b>

### Precio y competencia

La estrategia de precio en función a la competencia que Mercedes-Benz utiliza, implica mantener un precio más elevado. Esto busca marcar un diferencial en status e imagen, ya que el alto precio se asocia con mayor oferta de valor al cliente, y la empresa lo respalda con la oferta de sus productos. Como se ve en las imágenes expuestas en el anexo, en relación al precio del A1 de Audi, el precio del *Clase i* será un 9% más. El porcentaje aumenta a medida que el nivel de la competencia disminuye, es decir que en relación a Mini Cooper, el precio será un 16% más elevado, y en relación DS y Alfa Romeo, el precio alcanza hasta un 40% de diferencia.<sup>43</sup>

<sup>42</sup>Anexo. Marketing Mix. Precio. Página 95.

<sup>43</sup>Anexo. Marketing mix. Precio. Precio y competencia. Página 95.



Mercedes-Benz

## Precio y Demanda

En las encuestas realizadas para entender en profundidad las necesidades e intereses del consumidor sobre el nuevo producto de Mercedes Benz, se indagó sobre el posible precio al que este debería salir al mercado. Se ofreció un rango amplio entre precio máximo y mínimo, y a partir de ese se decidió el precio al que debía venderse el nuevo producto. El rango mínimo era entre U\$D 35.000 o menos, y el máximo era entre U\$D 75.000 o más. La mayor parte de los encuestados, representando un 47 % del total de la muestra sostuvo que el valor del automóvil debía estar comprendido entre los U\$S 35.000 y U\$D 45.000, es por eso que luego del cálculo de costos de fabricación, se decidió un margen de ganancia para el fabricante determinado, que luego de agregar el margen del intermediario, permitirá que el precio del producto ofrecido al consumidor final sea de U\$D 39.347. Este precio se encuentra dentro del rango de aceptación detallado en la encuesta, y también se relaciona con la estrategia de precios en función de valor añadido que la empresa, y el precio en función a la competencia que busca ser un poco más elevado que ellos.



Mercedes-Benz

## Plaza

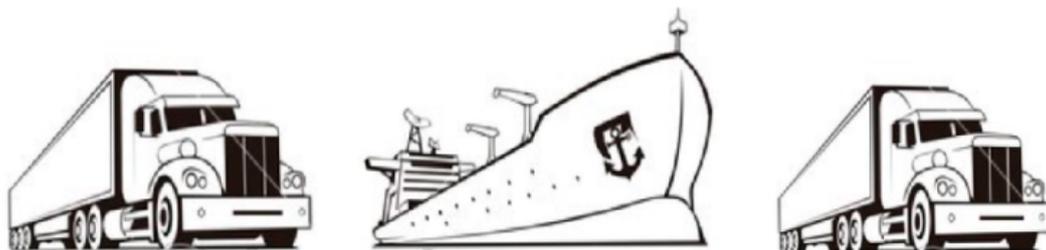
El nuevo Mercedes Benz clase i200 Sport se comercializa en todos los puntos oficiales de venta del país. En Argentina MB posee 16 concesionarios ubicados estratégicamente dentro del país. Se utiliza una estrategia de distribución exclusiva ya que el número de concesionarios es limitado y necesitan cumplir un estándar de calidad y servicio para ofrecer la mejor experiencia de compra. Mercedes-Benz invierte una gran parte del presupuesto a capacitar y perfeccionar este canal debido a que es el único canal que ofrece para obtener sus productos.

La estrategia de distribución será de manera indirecta (3PL) y los intervinientes en la misma son :

- The Auto Transport Connection: es la encargada de transportar los automóviles desde la planta de fabricación en Bremerhaven hacia el puerto de Hamburgo.
- Grimaldi Group: el cual se encargará del transporte marítimo de los automóviles desde el puerto de Hamburgo hacia el puerto de Zárate.<sup>44</sup>
- Transportes Furlong: Encargados del almacenamiento y logística interna de los automóviles. Desde el puerto de Zárate hacia el depósito o desde el depósito hacia los distintos concesionarios.<sup>45</sup>

Mercedes-Benz utiliza transporte intermodal, específicamente *fishback* debido a que realizan el transporte por tierra y vía marítima.

Una vez en Argentina Mercedes-Benz tiene un centro de distribución y almacenamiento también tercerizado. Es decir se le alquila un sector del depósito de Transportes Furlong donde la compañía tiene un empleado in company que controla los productos que llegan.



Los buques que se utilizan para ingresar el producto terminado al país proveniente de Alemania, cargan entre 200 y 300 vehículos por viaje. Muchas veces, estos buques suelen traer vehículos de otras marcas en el mismo viaje, dado que otras automotrices Alemanas salen del mismo puerto, que es el Puerto de Hamburgo. Una vez llegado al

<sup>44</sup>Anexo. Marketing mix. Plaza. Grimaldi Group. Pagina 101.

<sup>45</sup>Anexo. Marketing mix. Plaza. Transporte Furlong. Página 101.



Mercedes-Benz

puerto de Argentina, Furlong se encarga de la recepción de estos automóviles en el puerto de Zárate, y los transporta hasta su depósito en Tortuguitas.

Una vez que el vehículo se vende al concesionario, Furlong se encarga de la distribución del producto, pero esta vez, a cargo del concesionario.

#### Ambientación del Punto de venta

Durante el mes de lanzamiento de producto, se realizará una acción para destacar al mismo de la siguiente manera.

- Ploteo del concesionario con imágenes del producto.
- Entrega de folletería especial.
- Muestra del producto en un Corner especial elevado.
- Entrega de gorras y llaveros con el isologotipo de la marca.

Estas acciones ayudarán a la promoción y comercialización del nuevo modelo de la marca.

Por otra parte, luego del año del lanzamiento, el “Clase i” se exhibirá junto con el resto de la línea de vehículos Mercedes Benz en las exposiciones que la empresa realiza en el verano en Pinamar. Este POP Retail se realizará todos los años luego del lanzamiento.



Mercedes-Benz

## CIM

La investigación cuantitativa realizada proporcionó información útil para ver donde los consumidores creen que encontrarán información publicitaria del producto, ver qué medios de comunicación suelen utilizar, y con qué frecuencia los usan.

Como resultado, se diseñó un plan de promoción de marketing que incluye publicaciones en en varios medios de comunicación. Por un lado, se harán publicaciones en Facebook<sup>46</sup>, por ser la red social más concurrida por el público objetivo. Se publicarán piezas gráficas en los diarios Clarín y La Nación<sup>47</sup>, tanto en la versión online, como en la edición impresa de los domingos. Esas mismas piezas serán utilizadas para publicaciones en la vía pública. Por los resultados de las encuestas se determinó que las zonas ideales para publicitar son en Av. 9 de Julio, Av. Libertador, Au. Gral Paz y Au. Panamericana<sup>48</sup>. En estas se utilizarán gigantografías de 15 paños x 30 unidades, y 5 unidades de gigantografías dobles. Además se realizarán acciones de relaciones públicas, específicamente de publicity, con bloggers que manejan blogs especializados en autos de lujo como Autoblog, Auto Cosmos y InfoAuto donde se dará en préstamo por 5 días el Clase i 200 Sport para que sea probado, y a partir de esa experiencia generen notas y publicaciones sobre el producto. Esto brindará información al potencial consumidor sobre el funcionamiento, experiencia y calidad del producto desde la experiencia del usuario, agregando un valor adicional único. Estas acciones de publicity generalmente tienen mayor efecto que la publicidad tradicional ya que el comentario personal sobre la experiencia del interlocutor aporta un grado de certeza y credibilidad que la publicidad convencional no suele alcanzar.

La campaña de comunicación se realizará en 3 etapas, el pre lanzamiento donde no se devela el producto final, pero sí se realizarán varias acciones de marketing y comunicación. El lanzamiento, el día 7 de Marzo, con un evento en el Hotel Faena donde se contará con la conducción de Iván de Pineda. Por último el Post lanzamiento que se extiende 1 mes desde el lanzamiento efectivo donde se seguirá comunicando ya con imágenes del producto y especificaciones.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup>Anexo. Marketing mix. Publicidad. Redes sociales. Página 103.

<sup>47</sup>Anexo. Marketing mix. Publicidad. Medios digitales. Página 105.

<sup>48</sup>Anexo. Marketing mix. Publicidad. Vía Publica. Página 105.

<sup>49</sup>Anexo. Plan de comunicación. Página 106.



Mercedes-Benz

## Estrategia de marca y comunicación

El lanzamiento del nuevo producto en su campaña de comunicación hará referencia a las cualidades del producto y su ventaja competitiva. El “Clase i 200 Sport” es un auto que se caracteriza por su atractivo diseño, su estilo innovador, juvenil, tecnológico y su tamaño reducido, funcionalidad que lo califica como un vehículo cómodo para manejarse en la ciudad, sin dejar de lado el confort, comodidad, velocidad y status que otro auto de la familia Mercedes Benz de mayor tamaño proporciona.

Por ende, el slogan que se va a utilizar en la campaña será el siguiente **“Desafiando la ciudad”**. Es una oración corta, atractiva y va específicamente al mensaje que se busca transmitir con el nuevo producto, que es la utilidad del auto para la ciudad. El producto se presenta como una oferta diferente que sea cómoda para el día a día en Argentina, pero con el confort y atributos de un auto que se suele utilizar en otras zonas de rutas y trayectos más largos y de mayor velocidad. Es por esto que el slogan reúne las palabras “desafiando” y “ciudad”, haciendo referencia a la propuesta diferente que desafía todo lo que el consumidor había visto hasta este momento en concepto de autos de ciudad de alta gama.

En todas las piezas publicitarias se mostrarán imágenes del automóvil en movimiento y en la ciudad, para poner en contexto visual el mensaje que se busca transmitir. El logotipo que se creó para el nuevo producto y que será el incluido en la parte trasera del vehículo es el siguiente:

**i 200**  
Sport

La estrategia de marca que utilizaremos es la de extensión de línea. MB tiene unidad de negocios de automóviles, vans y vehículos comerciales, dentro de la unidad de negocios de automóviles se realizará el lanzamiento utilizando el mismo nombre de la marca en un nuevo modelo de vehículo.

## Plan de comunicación

Para el lanzamiento del nuevo Clase i 200 Sport se realizará un plan de comunicación integral que abarque medios digitales, gráficos, vía pública, etc. De esta manera se



Mercedes-Benz

busca generar una imagen de marca considerable y que acompañe a la demanda del producto.

Con respecto a los anuncios en la vía pública se definió un presupuesto de \$595.160 a desarrollarse durante el pre lanzamiento y el post lanzamiento. En revistas mensuales como Brando, Susana y Divinity se utilizara un presupuesto de \$686.473 que se extiende durante todo el mes anterior y el posterior al lanzamiento. En medios digitales se realizará una fuerte campaña con un presupuesto de \$5.689.707 en Facebook, y los principales medios web, desde Clarin.com hasta Perfil.com. Con respecto a diarios impresos, se realizará una fuerte inversión de \$5.804.467 en los diarios con mayor tirada del país y además las secciones especializadas en automóviles. Los anuncios se realizarán principalmente en los días cercanos al lanzamiento.

Por otra parte, se publicitará en la revista "IN", la revista de la aerolínea LAN que se ofrece en todos sus vuelos, donde se tiene un gran acceso al público objetivo. Allí, viajan personas con edad promedio 28 a 45 años. La publicación se hará cover double page, arrojando un costo \$353.000

Por último, el día del lanzamiento se realizará el evento detallado anteriormente, donde se develará el producto final, precio y además se mostrarán las principales funciones a los periodistas y consumidores especiales.

En el anexo se detalla la planilla de medios del Pre lanzamiento y post lanzamiento<sup>50</sup>. Además el plan anual<sup>51</sup>, el plan extendido a 5 años<sup>52</sup> y el lanzamiento costeadado.

---

<sup>50</sup> Anexo de Planillas. Plan de comunicación. Planilla de medios. Planilla costeadada. Página 1

<sup>51</sup> Anexo de Planillas. Plan de comunicación. Planilla de medios. Planilla costeadada. Página 2

<sup>52</sup> Anexo de Planillas. Plan de comunicación. Planilla de medios. Planilla costeadada. Página 3



Mercedes-Benz

# Análisis económico-financiero

## Sales Forecast<sup>53</sup>

Para realizar la proyección de ventas, en primer lugar, realizamos un el ajuste por conciencia para cada año. Este ajuste se realizó a partir de las distintas acciones de comunicación que se realizaron y el impacto de las mismas en los distintos escenarios. Este ajuste varía dependiendo de los escenarios ya que las comunicaciones se verán muy influenciadas con respecto al mercado.

El mercado se calculó de acuerdo al análisis de cascada de la demanda que arrojaba un mercado de 16107 posibles consumidores. A partir de ese número realizamos un ajuste de 0,93% anualmente por el crecimiento vegetativo del país.

Además, la frecuencia de compra del mercado automotriz de lujo es de 3 años. Es decir que la frecuencia anual es de 0,33.

El share se realizó a partir del porcentaje de la intención de compra, ajustado por conciencia año a año.

Entonces, si se multiplican el mercado y el share da como resultado el mercado penetrado, que multiplicado por la frecuencia de compra da como resultado las unidades que se venden por año del nuevo Clase i.

En los cuadros que se detallan a continuación se puede observar como en un escenario probable las ventas en el primer año ascienden a 808 unidades y en el quinto año a 1162 unidades. En el escenario optimista, se comienza con ventas de 1116 unidades y al cabo del quinto año ascienden a 1572 unidades. Por ultimo en el escenario pesimista, se comienza con ventas, muy por debajo del promedio, de 155 unidades y se finaliza el quinto año con 100 unidades.

Además, todo los cálculos detallados están ajustados por el % de ventas del Clase i en la compañía.<sup>54</sup>

Escenario Probable										
Periodo	Mercado	Share	Mercado Penetrado	Frecuencia (anual)	Total Mercado x Frecuencia	Precio x Unidad (U\$D)	Facturación Total Anual (U\$D)	Cotización Dólar	Facturación Total Anual (AR\$)	
Año 1	16107	15,21%	2450	0,33	808	\$ 32.252	\$ 26.059.616	\$ 15,37	\$ 400.536.297,92	
Año 2	16257	15,91%	2586	0,33	853	\$ 32.252	\$ 27.510.956	\$ 15,37	\$ 422.843.393,72	
Año 3	16408	18,25%	2994	0,33	988	\$ 32.252	\$ 31.864.976	\$ 15,37	\$ 489.764.681,12	
Año 4	16561	19,89%	3294	0,33	1087	\$ 32.252	\$ 35.057.924	\$ 15,37	\$ 538.840.291,88	
Año 5	16715	21,06%	3520	0,33	1162	\$ 32.252	\$ 37.476.824	\$ 15,37	\$ 576.018.784,88	

<sup>53</sup> Anexo de Planillas. Sale Forecast. Página 5

<sup>54</sup> Anexo de Planillas. Ajusto por % de ventas. Página 13



Mercedes-Benz

Escenario Optimista									
Periodo	Mercado	Share	Mercado Penetrado	Frecuencia	Total Mercado x Frecuencia	Precio x Unidad (USD)	Facturación Total Anual (USD)	Cotización Dólar	Facturación Total Anual (AR\$)
Año 1	16107	21,00%	3382	0,33	1116	\$ 32.252	\$ 35.993.232	\$ 15,37	\$ 553.215.975,84
Año 2	16257	21,90%	3560	0,33	1175	\$ 32.252	\$ 37.896.100	\$ 15,37	\$ 582.463.057,00
Año 3	16408	24,90%	4086	0,33	1348	\$ 32.252	\$ 43.475.696	\$ 15,37	\$ 668.221.447,52
Año 4	16561	27,00%	4471	0,33	1475	\$ 32.252	\$ 47.571.700	\$ 15,37	\$ 731.177.029,00
Año 5	16715	28,50%	4764	0,33	1572	\$ 32.252	\$ 50.700.144	\$ 15,37	\$ 779.261.213,28

Escenario Pesimista									
Periodo	Mercado	Share	Mercado Penetrado	Frecuencia	Total Mercado x Frecuencia	Precio x Unidad (USD)	Facturación Total Anual (USD)	Cotización Dólar	Facturación Total Anual (AR\$)
Año 1	16107	3,48%	560	0,33	185	\$ 32.252	\$ 5.966.620	\$ 15,37	\$ 91.706.949,40
Año 2	16257	2,08%	339	0,33	112	\$ 32.252	\$ 3.612.224	\$ 15,37	\$ 55.519.882,88
Año 3	16408	2,73%	448	0,33	148	\$ 32.252	\$ 4.773.296	\$ 15,37	\$ 73.365.559,52
Año 4	16561	2,23%	370	0,33	122	\$ 32.252	\$ 3.934.744	\$ 15,37	\$ 60.477.015,28
Año 5	16715	2,26%	378	0,33	124	\$ 32.252	\$ 3.999.248	\$ 15,37	\$ 61.468.441,76



Mercedes-Benz

# Cashflow a 5 años

	Escenario Probable					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL		\$ -141.190.658,40	\$ 22.277.458,45	\$ 216.487.633,47	\$ 436.567.398,41	\$ 689.510.729,56
<b>INGRESOS</b>						
Ventas del período	\$ -	\$ 400.536.297,92	\$ 422.843.393,72	\$ 489.764.681,12	\$ 538.840.291,88	\$ 576.018.784,88
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ -	\$ 400.536.297,92	\$ 422.843.393,72	\$ 489.764.681,12	\$ 538.840.291,88	\$ 576.018.784,88
<b>EGRESOS</b>						
Pago a Proveedores	\$ -	\$ 182.061.953,60	\$ 192.201.542,60	\$ 222.620.309,60	\$ 244.927.405,40	\$ 261.826.720,40
<b>Gastos de Administración</b>						
Sueldos brutos ajustados a % de ventas Clase i		\$ 15.407.758,05	\$ 14.996.482,62	\$ 15.687.767,69	\$ 15.767.452,57	\$ 15.499.196,43
Contribuciones Patronales (27%)		\$ 4.160.094,67	\$ 4.049.050,31	\$ 4.235.697,28	\$ 4.257.212,19	\$ 4.184.783,04
Gastos totales de Administración	\$ -	\$ 19.567.852,72	\$ 19.045.532,93	\$ 19.923.464,97	\$ 20.024.664,76	\$ 19.683.979,46
<b>Gastos de comercialización</b>						
Comunicación		\$ 27.866.966,71	\$ 9.320.993,28	\$ 17.938.692,79	\$ 10.929.073,28	\$ 11.711.313,62
Logística y Distribución Internacional (\$ 8.176 c/u)		\$ 6.606.208,00	\$ 6.974.128,00	\$ 8.077.888,00	\$ 8.887.312,00	\$ 9.500.512,00
Alquiler de Depósito		\$ 290.000,00	\$ 348.000,00	\$ 348.000,00	\$ 348.000,00	\$ 348.000,00
Gastos totales de Comercialización	\$ -	\$ 34.763.174,71	\$ 16.643.121,28	\$ 26.364.580,79	\$ 20.164.385,28	\$ 21.559.825,62
<b>Gastos de Operativos</b>						
Gastos grales oficina central Pto Madero						
Seguridad (5 empleados x \$9780)		\$ 586.800,00	\$ 586.800,00	\$ 586.800,00	\$ 586.800,00	\$ 586.800,00
Limpieza (10 empleados x \$8491)		\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00
Otros gastos oficina + servicios		\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
Total		\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00
% aplicable al costo de <i>Clase i</i>		\$ 762.700,04	\$ 743.021,89	\$ 776.560,81	\$ 780.505,30	\$ 767.226,34
Gastos totales de Operación	\$ -	\$ 762.700,04	\$ 743.021,89	\$ 776.560,81	\$ 780.505,30	\$ 767.226,34
<b>Inversión Inicial</b>						
Stock Inicial	\$ 18.206.195,36					
Costo de traslado stock inicial	\$ 662.324,04					
Investigación de Mercado	\$ 1.500.000,00					
I+D Global	\$ 109.991.079,00					
Compra del terreno para depósito	\$ 3.842.500,00					
Construcción Depósito	\$ 6.732.060,00					
Mantenimiento Depósito (6 m2 x auto stockeado)	\$ 29.000,00					
Agencia de Publicidad	\$ 125.000,00					
Catering Evento capacitación vendedores (20 personas)	\$ 62.500,00					
Alquiler de Quinta para evento de capacitacion	\$ 40.000,00					
Gasto Total de Inversión	\$ 141.190.658,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 141.190.658,40	\$ 237.155.681,07	\$ 228.633.218,70	\$ 269.684.916,18	\$ 285.896.960,74	\$ 303.837.751,82
<b>Flujo Neto del Período</b>	\$ -141.190.658,40	\$ 163.380.616,85	\$ 194.210.175,02	\$ 220.079.764,94	\$ 252.943.331,14	\$ 272.181.033,06
<b>FLUJO FINAL DE CAJA</b>	\$ -141.103.158,40	\$ 22.277.458,45	\$ 216.487.633,47	\$ 436.567.398,41	\$ 689.510.729,56	\$ 961.691.762,62



Mercedes-Benz

	Escenario Optimista					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>SALDO INICIAL</b>		\$ -141.103.158,40	\$ 97.497.873,94	\$ 370.850.152,34	\$ 679.950.569,69	\$ 1.029.340.558,66
<b>INGRESOS</b>						
Ventas del período	\$ -	\$ 553.215.975,84	\$ 582.463.057,00	\$ 668.221.447,52	\$ 731.177.029,00	\$ 779.261.213,28
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ -	\$ 553.215.975,84	\$ 582.463.057,00	\$ 668.221.447,52	\$ 731.177.029,00	\$ 779.261.213,28
<b>EGRESOS</b>						
Pago a Proveedores	\$ -	\$ 251.461.807,20	\$ 264.755.935,00	\$ 303.737.021,60	\$ 332.353.195,00	\$ 354.209.642,40
<b>Gastos de Administración</b>						
Sueldos brutos ajustados a % de ventas Clase i		\$ 19.607.224,86	\$ 19.087.016,65	\$ 19.762.066,86	\$ 19.777.702,42	\$ 19.423.990,64
Contribuciones Patronales (27%)		\$ 5.293.950,71	\$ 5.153.494,50	\$ 5.335.758,05	\$ 5.339.979,65	\$ 5.244.477,47
<b>Gastos totales de Administración</b>	\$ -	\$ 24.901.175,58	\$ 24.240.511,15	\$ 25.097.824,92	\$ 25.117.682,07	\$ 24.668.468,11
<b>Gastos de comercialización</b>						
Comunicación		\$ 27.866.966,71	\$ 9.320.993,28	\$ 17.938.692,79	\$ 10.929.073,28	\$ 11.711.313,62
Logística y Distribución Internacional (\$ 8.176 c/u)		\$ 9.124.416,00	\$ 9.500.512,00	\$ 11.021.248,00	\$ 12.059.600,00	\$ 12.852.672,00
Alquiler de Depósito		\$ 290.000,00	\$ 348.000,00	\$ 348.000,00	\$ 348.000,00	\$ 348.000,00
<b>Gastos totales de Comercialización</b>	\$ -	\$ 37.281.382,71	\$ 19.169.505,28	\$ 29.307.940,79	\$ 23.336.673,28	\$ 24.911.985,62
<b>Gastos de Operativos</b>						
Gastos grales oficina central Pto Madero						
Seguridad (5 empleados x \$9780)		\$ 586.800,00	\$ 586.800,00	\$ 586.800,00	\$ 586.800,00	\$ 586.800,00
Limpieza (10 empleados x \$8491)		\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00
Otros gastos oficina + servicios		\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00
<b>Total</b>		\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00
% aplicable al costo de <b>Clase i</b>		\$ 970.578,02	\$ 944.827,17	\$ 978.242,86	\$ 979.489,68	\$ 961.507,73
<b>Gastos totales de Operación</b>	\$ -	\$ 970.578,02	\$ 944.827,17	\$ 978.242,86	\$ 979.489,68	\$ 961.507,73
<b>Inversión Inicial</b>						
Stock Inicial	\$ 18.206.195,36					
Costo de traslado stock inicial	\$ 662.324,04					
Investigación de Mercado	\$ 1.500.000,00					
I+D Global	\$ 109.991.079,00					
Compra del terreno para depósito	\$ 3.842.500,00					
Construcción Depósito	\$ 6.732.060,00					
Mantenimiento Depósito (6 m2 x auto stockeado)	\$ 29.000,00					
Agencia de Publicidad	\$ 75.000,00					
Catering Evento capacitación vendedores (20 personas)	\$ 50.000,00					
Alquiler de Quinta para evento de capacitación	\$ 15.000,00					
<b>Gasto Total de Inversión</b>	\$ 141.103.158,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 141.103.158,40	\$ 314.614.943,50	\$ 309.110.778,60	\$ 359.121.030,16	\$ 381.787.040,03	\$ 404.751.603,87
<b>Flujo Neto del Período</b>	\$ -141.103.158,40	\$ 238.601.032,34	\$ 273.352.278,40	\$ 309.100.417,36	\$ 349.389.988,97	\$ 374.509.609,41
<b>FLUJO FINAL DE CAJA</b>	\$ -141.103.158,40	\$ 97.497.873,94	\$ 370.850.152,34	\$ 679.950.569,69	\$ 1.029.340.558,66	\$ 1.403.850.168,07



Mercedes-Benz

	Escenario Pesimista									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
<b>SALDO INICIAL</b>		\$ -141.103.158,40	\$ -141.248.524,72	\$ -134.173.256,33	\$ -136.831.732,10	\$ -134.417.427,65				
<b>INGRESOS</b>										
Ventas del período	\$ -	\$ 91.706.949,40	\$ 55.519.882,88	\$ 73.365.559,52	\$ 60.477.015,28	\$ 61.468.441,76				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ -	\$ 76.835.552,20	\$ 46.101.331,32	\$ 54.032.743,16	\$ 45.109.904,84	\$ 49.571.324,00				
<b>EGRESOS</b>										
Pago a Proveedores	\$ -	\$ 41.684.977,00	\$ 25.236.310,40	\$ 33.347.981,60	\$ 27.489.552,40	\$ 27.940.200,80				
<b>Gastos de Administración</b>										
Sueldos brutos ajustados a % de ventas Clase i		\$ 4.264.047,27	\$ 2.428.984,25	\$ 2.915.114,44	\$ 2.221.675,18	\$ 2.070.648,04				
Contribuciones Patronales (27%)		\$ 1.151.292,76	\$ 655.825,75	\$ 787.080,90	\$ 599.852,30	\$ 559.074,97				
<b>Gastos totales de Administración</b>	\$ -	\$ 5.415.340,04	\$ 3.084.810,00	\$ 3.702.195,34	\$ 2.821.527,48	\$ 2.629.723,01				
<b>Gastos de comercialización</b>										
Comunicación		\$ 27.866.966,71	\$ 9.320.993,28	\$ 17.938.692,79	\$ 10.929.073,28	\$ 11.711.313,62				
Logística y Distribución Internacional (\$ 8.176 c/u)		\$ 1.512.560,00	\$ 915.712,00	\$ 1.210.048,00	\$ 997.472,00	\$ 1.013.824,00				
Alquiler de Depósito		\$ 290.000,00	\$ 348.000,00	\$ 348.000,00	\$ 348.000,00	\$ 348.000,00				
<b>Gastos totales de Comercialización</b>	\$ -	\$ 29.669.526,71	\$ 10.584.705,28	\$ 19.496.740,79	\$ 12.274.545,28	\$ 13.073.137,62				
<b>Gastos de Operativos</b>										
Gastos grales oficina central Pto Madero										
Seguridad (5 empleados x \$9780)		\$ 586.800,00	\$ 586.800,00	\$ 586.800,00	\$ 586.800,00	\$ 586.800,00				
Limpieza (10 empleados x \$8491)		\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00	\$ 1.018.920,00				
Otros gastos oficina + servicios		\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00				
<b>Total</b>		\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00	\$ 3.405.720,00				
% aplicable al costo de <i>Clase i</i>		\$ 211.074,77	\$ 120.237,25	\$ 144.301,20	\$ 109.975,23	\$ 102.499,23				
<b>Gastos totales de Operación</b>	\$ -	\$ 211.074,77	\$ 120.237,25	\$ 144.301,20	\$ 109.975,23	\$ 102.499,23				
<b>Inversión Inicial</b>										
Stock Inicial	\$ 18.206.195,36									
Costo de traslado stock inicial	\$ 662.324,04									
Investigación de Mercado	\$ 1.500.000,00									
I+D Global	\$ 109.991.079,00									
Compra del terreno para depósito	\$ 3.842.500,00									
Construcción Depósito	\$ 6.732.060,00									
Mantenimiento Depósito (6 m2 x auto stockeado)	\$ 29.000,00									
Agencia de Publicidad	\$ 75.000,00									
Catering Evento capacitación vendedores (20 personas)	\$ 50.000,00									
Alquiler de Quinta para evento de capacitacion	\$ 15.000,00									
<b>Gasto Total de Inversión</b>	\$ 141.103.158,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 141.103.158,40	\$ 76.980.918,52	\$ 39.026.062,93	\$ 56.691.218,93	\$ 42.695.600,39	\$ 43.745.560,66				
<b>Flujo Neto del Período</b>	\$ -141.103.158,40	\$ -145.366,32	\$ 7.075.268,39	\$ -2.658.475,77	\$ 2.414.304,45	\$ 5.825.763,34				
<b>FLUJO FINAL DE CAJA</b>	\$ -141.103.158,40	\$ -141.248.524,72	\$ -134.173.256,33	\$ -136.831.732,10	\$ -134.417.427,65	\$ -128.591.664,31				



Mercedes-Benz

# Profit

Tasa:	38%					
<b>Escenario Probable</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo Neto del Periodo</b>	\$ -141.190.658,40	\$ 163.380.616,85	\$ 194.210.175,02	\$ 220.079.764,94	\$ 252.943.331,14	\$ 272.181.033,06
<b>Van del Proyecto con tasa del 20%</b>	\$ 287.049.633,23					
<b>Tir del Proyecto</b>	128%					
<b>Payback</b>	11 Meses					

Tasa:	38%					
<b>Escenario Optimista</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo Neto del Periodo</b>	\$ -141.103.158,40	\$ 238.601.032,34	\$ 273.352.278,40	\$ 309.100.417,36	\$ 349.389.988,97	\$ 374.509.609,41
<b>Van del Proyecto con tasa del 20%</b>	\$ 464.114.061,04					
<b>Tir del Proyecto</b>	181%					
<b>Payback</b>	8 Meses					

Tasa:	38%					
<b>Escenario Pesimista</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo Neto del Periodo</b>	\$ -141.103.158,40	\$ -145.366,32	\$ 7.075.268,39	\$ -2.658.475,77	\$ 2.414.304,45	\$ 5.825.763,34
<b>Van del Proyecto con tasa del 20%</b>	\$ -136.675.135,90					
<b>Tir del Proyecto</b>	-44%					
<b>Payback</b>	Mayor a 5 Años					



Mercedes-Benz

## Análisis de factibilidad Económica y Financiera

Para poder analizar la factibilidad financiera del proyecto, se tienen en cuenta varios indicadores que están arrojando resultados muy prometedores para la compañía en los escenarios probables y optimistas.

La tasa interna de retorno que posee el proyecto es de 128%, en el escenario probable. Esto demuestra que el proyecto comienza a arrojar resultados prometedores. Además, el valor actual neto, esta arrojando resultados muy por encima de 0, alcanzando los \$ \$ 287.049.633.

Por otro lado, el Payback del proyecto es de 11 meses para poder recuperar lo invertido. Y teniendo en cuenta la magnitud del proyecto, este resultado es muy significativo y alentador para llevar a cabo el proyecto.

Por último, teniendo en cuenta el punto de equilibrio del proyecto, el mismo arroja resultados muy alentadores debido a que en el primer año, solo vendiendo 185 unidades del nuevo producto se lograran contemplar los costos. Esto teniendo en cuenta que en el escenario probable la compañía espera vender 800 unidades del nuevo producto.

En conclusión, es aconsejable llevar a cabo el proyecto debido a los altos niveles de rentabilidad que arrojan, teniendo en cuenta que es un bien de lujo con alto nivel de margen bruto. Mercedes-Benz está capacitado no solo financieramente, sino también corporativamente para llevar a cabo el lanzamiento del nuevo Clase i.



Mercedes-Benz

# Tablero de control

Área:	Marketing
Responsable:	CMO
Período:	Anual

Sector	Indicador	Descripción	Objetivo	Situación Actual	Rango Alarmas		
					Verde	Amarilla	Roja
1 Ventas	Cuota de Mercado	Participación de nuestro Producto en el mercado	> 20%	21%	>= 20%	19 a 11	< 10%
	Ventas	Cantidad de producto vendido	> 808	0	>= 808	807 a 700	< 699
2 Finanzas	Tasa Interna de Retorno (TIR)	La TIR evalúa la conveniencia de las inversiones o proyectos	>120%	133%	>= 120%	119 a 90	> 89%
	Payback	Periodo de recupero del capital invertido	1 año	0,7	<= 1	1 a 3	< 4
	Cashflow	Deficit/Superavit anual. Relación entre ingresos y egresos	>30 M	0	>30 M	29 a 7	< 7 M
3 Cliente	Satisfacción del cliente	Índice de conformidad del cliente	>80 %	85%	>80%	79 a 65	<65%
	Intención de compra	Voluntad del cliente a comprar el producto	60%	66%	>60%	59 a 45	<45
	Recompra	Tiempo de recompra	2,5 años	3	<2,5	2,6 a 3,5	>3,5

Para realizar el tablero de control se tuvo en cuenta distintos indicadores de gestión, donde se dividen en sectores. Entre los mismos se encuentra el sector de Ventas, el de Finanzas y el de Clientes.

En el sector de Ventas, los principales indicadores que se utilizaran son el de cuota de mercado y el de volumen de ventas.

Por otro lado, el sector de finanzas está conformado principalmente por el indicador de la TIR, donde se planteó un objetivo mayor a 120% para estar en el rango de objetivo cumplido. Además, este sector también incluye un indicador de Payback que se fijó en 1 año y además, un indicador de Cash Flow donde se planteó un objetivo de 30 Millones.

Por último, el sector de Cliente, incluye indicadores como el de satisfacción al cliente, intención de compra y índice de recompra. Estos últimos indicadores están más enfocados en objetivos de Marketing, donde su impacto es significativo financieramente.