



POSIONAMIENTO SUSTENTABLE COMO TENDENCIA COMERCIAL Y DEMANDA SOCIAL

Trabajo final de grado

Alumno: Schwabauer Brian Tomas

Legajo: VMKT07408

DNI:42060306

Carrera: Licenciatura en comercialización

Tutor: Javier Romero

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Resumen de antecedentes	4
Problemática.	5
Análisis de situación	7
Descripción de la situación.	7
Franquicias	7
Certificaciones	8
Información adicional	8
<i>Análisis de contexto</i>	<i>10</i>
PEST	10
Análisis de sector competitivo	10
Análisis de competencia	11
Análisis comparativo	12
Estrategias de crecimiento Ansoff	12
Estrategia genérica de Porter	13
Ciclos de vida de la organización	13
Las 4P	13
FODA	14
<i>Análisis específico Profesional</i>	<i>16</i>
Marco teórico	17

Posicionamiento	17
Segmentación	18
Matriz de Ansoff	18
Marca	19
Valor de marca	19
Diagnóstico y Discusión	20
Declaración de problema.	20
Justificación de problema	20
Conclusión de diagnóstico	21
Plan de implementación	23
Objetivo general	23
Objetivo específico	23
Alcance	23
Recursos	23
<i>Programas de acción</i>	23
Programa 1	23
Programa 2	25
Programa 3	28
Programa 4	30
Presupuesto total de programas	33
Conclusión y Recomendaciones	34
Conclusión	34
Recomendaciones	35
Bibliografía	36

Resumen

El presente reporte de caso está orientado al posicionamiento de la empresa Meraki sustentable S.A., empresa dedicada a la comercialización de productos sustentables. En este trabajo se analiza el entorno tanto interno como externo.

La empresa cuenta con una situación favorable a ser la líder y pionera en la comercialización del producto cepillos de dientes de bambú en Argentina, a su vez cuenta con una cartera de productos diversificada, lo que genera competencia directa con múltiples empresas pequeñas y medianas. Algunas de las grandes empresas de cuidado bucal que cuentan con múltiples años de experiencia también integraron productos sustentables a sus carteras de productos, esto es relevante porque las mismas ya cuentan con una cadena de valor bien definida.

Este reporte de caso tomó en cuenta los conceptos de posicionamiento, marca y valor de marca desarrollados en el marco teórico con el fin de presentar un plan de implementación acorde a las necesidades de la empresa.

Palabras claves: Posicionamiento sustentable, recordación de marca, asociación de marca y tendencia comercial.

Abstract

This case report is oriented to the positioning of Meraki Sustentable S.A., a company dedicated to the commercialization of sustainable products. In this work, both the internal and external environment are analyzed.

The company has a favorable situation been the leader and pioneer in the commercialization of bamboo toothbrushes in Argentina, it also has a diversified product portfolio, which generates direct competition from multiple small and medium-sized companies. Some of the large oral care companies that have multiple years of experience also integrated sustainable products into their product portfolios, this is relevant because they already have a well-defined value chain.

This case report took into account the concepts of positioning, brand and brand value developed in the theoretical framework in order to develop an implementation plan according to the needs of the company.

Introducción

La empresa Meraki desde sus inicios tiene el objetivo de reemplazar la utilización de plástico de un solo uso o de corta vida útil.

La metodología usada para la producción y gran parte de las actividades que desarrolla de la empresa es outsourcing. La fábrica de productos importados se encuentra en Ningbo, China y la fábrica de productos nacionales en Buenos Aires, Argentina.

Cartera de productos

- Cepillo de diente de Bambú, 4 variedades diferentes (duro, medio, suave y merakids).
- Hilo dental biodegradable, 3 formatos diferentes (Bambú, vidrio y recarga).
- Estuche de viaje, biodegradable 100% bambú.
- Botella de acero inoxidable, cuenta con 5 motivos estéticos diferentes (Agua, Tierra, Aire, Eter y Fuego) y su tapa cuenta con terminación en bambú.
- Holders de pared para cepillo de dientes, 2 variedades diferentes (para 2 y 4 cepillos).
- Hisopos de bambú, único formato.

Resumen de antecedentes

La empresa Colgate cuenta con una cadena de valor bien definida y probada. Su plaza está constituida por grandes supermercados y farmacias tales como Jumbo, Walmart, Farmacity y Carrefour lo que favorece la disponibilidad de plaza para los consumidores potenciales, tanto early adopters como early majority. En la promoción del cepillo de dientes de bambú de esta marca se menciona únicamente “Mango de bambú 100% natural” y “Cerdas con infusión de carbón” estas declaraciones permiten a la empresa eludir la declaración directa del material no reciclable de las cerdas. Posicionamiento Colgate bamboo “Sonreír es Natural” (Colgate, www.youtube.com/user/colgateargentina)

Terra (terracosmeticanatural) es una empresa que comercializa sus productos en Argentina, cuenta con una amplia variedad de productos sustentables, entre los cuales se encuentran cosméticos, pasta de dientes en polvo, shampoo y acondicionador en polvo, cepillo de dientes de bambú, entre otros productos. La empresa no cuenta con un posicionamiento definido en el mercado y utiliza social media como herramienta de promoción y ventas; no tiene disponibilidad en ningún punto de venta físico. Cuenta con 32

productos en su cartera orientados al cuidado personal y la sustentabilidad. (Terra, <https://www.terracosmeticanatural.com/>)

Whole Green, Tienda Saludable Orientada a la comercialización de múltiples productos en las áreas de almacén, cosmética natural, bebidas e infusiones, snacks, etc. Cuenta con los cepillos de dientes de bambú Whole Green, los cuales son los únicos productos que comercializa bajo su marca, los mismos son presentados en 3 variables: “Texas” orientado a niños, “Alabama” producto genérico y “Hawai” producto que puede ser considerado premium, debido al incremento de 61,90% del precio en comparación con la variante “Alabama” y cuenta con mejoras estéticas. (Whole Green, <https://wholegreen.com.ar/>)

Problemática.

La empresa actualmente cuenta con 9 miembros, las actividades que son consideradas de soporte y una gran parte de la producción son llevadas a cabo por medio de outsourcing. Algunos de los miembros de la organización desempeñan roles en múltiples áreas de la misma. Como fue mencionado anteriormente, la organización actualmente funciona como franquicia y modelo alternativo de distribución en el mercado externo. Cuenta con un área de mercados regionales que es descripta en la información de caso provista como “insipiente” encargada de “la internacionalización de la marca en países como Uruguay, Paraguay y, potencialmente, Colombia, escalando el modelo de negocios y replicando modelos exitosos mediante un híbrido entre franquicias y modelos alternativos de distribución.” (Siglo 21, Seminario Final Comercialización, Meraki sustentable).

Al iniciar sus actividades era la única empresa que comercializaba productos de cuidado bucal sustentable en Argentina. Sin embargo, actualmente los productos sustentables se encuentran con una creciente demanda y generan la oportunidad de mejorar la percepción de marca por medio de la incorporación de alternativas sustentables. Esto incentiva a las grandes empresas a incorporarse al mercado contando con estructuras organizacionales bien definidas, un fuerte posicionamiento y reconocimiento de marca.

Importancia de caso

Presenta información del modelo de negocio sustentable con bajo requerimiento de capital inicial. Siendo el caso de Meraki el comercio de productos sustentables que al iniciar sus actividades eran los únicos en proveedores de cepillos de dientes de bambú en el mercado

interno. Un modelo de crecimiento por medio de outsourcing, siendo la mayoría de sus productos tercerizados junto con actividades que la empresa considera soporte.

Cuenta con una estructura de híbrida de franquicia que les permite la incorporación y expansión a mercados externos.

Con este documento se pretende analizar el posicionamiento de la empresa, haciendo énfasis en la percepción tanto de los consumidores como B2B.

Su importancia como caso de estudio es dada por la tendencia social y comercial a la sustentabilidad.

Meraki depende de su posicionamiento futuro para permanecer en el mercado. La introducción de grandes competidores puede limitar el crecimiento, rentabilidad de la empresa y la percepción de marca lograda.

Los beneficios del análisis de esta empresa es que proveen información sobre una estructura de producción propia y por medio de importación. Como así también estrategias de marketing orientada a consumidores, distribuidores y a su vez B2B (business to business).

Análisis de situación

Descripción de la situación.

Meraki sustentable tiene como objetivo el reemplazar la utilización de plástico de un solo uso o de corta vida útil a través de la comercialización de productos sustentables, siendo su primer producto el cepillo de diente de bambú en 2016, producto que fue disruptivo y que actualmente es su core-business. El mismo se desarrolló junto con la tendencia mundial de reemplazo de plástico y la expansión de los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) en 2015 en el marco de la agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas. Esto generó una tendencia a la aceptación del producto desde 2017, incrementando la demanda. En los primeros 18 meses en el mercado argentino la empresa comercializó 130000 unidades.

En el mes de Julio de 2018 se realizó la apertura de www.merakisustentable.com/ar/shop como complemento digital a los canales tradicionales de comercialización. En este año la empresa alcanzó los 450 puntos de venta en Argentina por medio de mayoristas, minoristas e e-commerce.

A finales de 2018, Meraki logró su expansión internacional y crecimiento corporativo por medio de franquicias y distribuidores en Uruguay y Paraguay, donde en el mes Julio de 2018 contaban con 30 puntos de venta.

Franquicias

Una franquicia conforma un acuerdo comercial a partir del cual una de las partes paga a la otra por la explotación de un determinado negocio y por el uso de la marca. Es importante destacar que el llamado franquiciado (quien paga por la utilización de la marca) debe cumplir ciertos lineamientos dispuestos por el propietario de la marca.

En el caso de Meraki, la empresa posee un modelo híbrido para acelerar el proceso de expansión internacional; si bien no tiene un modelo de franquicias, Meraki posee acuerdos de cesión de derechos y know how, a cambio de la distribución exclusiva de los productos

de la compañía. Así es como pudo ingresar en mercados como Uruguay y Paraguay, donde actualmente están disponibles los productos de Meraki en más de 500 puntos de venta.

Las gestiones de esta área se llevan a cabo por el departamento de “Mercados regionales” y en 2021 se está avanzando en negociaciones para comenzar con las exportaciones de productos de la marca hacia Chile, Brasil, Colombia y España.

Certificaciones

La empresa se encuentra en proceso de elaboración de manuales de procedimiento para llevar adelante las diferentes tareas que componen la organización, contando con la ayuda de consultores externos.

Más allá de buscar la eficiencia organizacional, Meraki está llevando a cabo la certificación para ser Empresa B, por lo que los manuales son requisitos indispensables para cumplimentar con dicha certificación. Ser Empresa B implica analizar en las organizaciones cinco áreas relevantes: gobierno, trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente; entendiendo los procesos como algo transparente y midiendo los impactos ambientales y sociales en cada eslabón de la cadena (SistemaB, <https://bit.ly/3hTucfq>).

Meraki es miembro de la organización 1 % For The Planet, donde el 1 % de la facturación de la empresa se destina a programas ambientales, es decir que parte del ticket de venta se destina a diferentes proyectos y organizaciones que buscan salvar el planeta. Meraki, debido a la naturaleza de su negocio y su propuesta de valor, tiene una participación activa con proyectos vinculados a partir de las acciones que promueve 1 % For The Planet, proyectos que abarcan desde capacitaciones en temas medioambientales hasta la contribución a la preservación de metros cuadrados de bosque nativo en nuestro país.

Información adicional

La empresa Meraki cuenta con una cartera de productos diversificada, siendo su core business y su mayor fuente de ingresos la venta de cepillo de diente Meraki y, complementario al mismo, el hilo dental biodegradable.

Según el trabajo de investigación llevado a cabo por Altamirano Ramírez, Álvarez Felipa y Tito Acuña, entre otros, acorde a los estudios realizados por Euromonitor Internacional este mercado, conforme el avance del tiempo en la última década, registró un crecimiento del 22,9 % a nivel mundial entre 2011 y 2019, sostenido por un incremento de ventas de U\$D 1.3 billones a U\$D 1.6 billones en el lapso de ese período (Euromonitor, <https://bit.ly/3kD5aDb>)

El director de marketing de Meraki define que su grupo objetivo está compuesto por 8 millones de personas que tienen entre 18 y 45 años, con intereses afines a la sustentabilidad. Se requiere una segmentación más específica del grupo objetivo y determinar la rentabilidad de cada uno de los segmentos de consumidores que encajan con el perfil.

Meraki se mantiene en un grupo de personas que hace un esfuerzo por conseguir los productos de la marca y que realmente levanta una bandera ambiental y de conciencia ecológica. Dichos consumidores son denominados consumidores verdes, ya que evalúan el impacto medioambiental del producto en toda su cadena de valor.

En un informe de Mercado Libre comprobó que los compradores de productos sustentables son más leales. En el informe se da a conocer que 1 de cada 4 personas realizan 2 compras y el 11 % de la población medida realiza 4 compras o más. En simultáneo, el contexto favorecido por la pandemia del covid-19 duplicó el consumo sustentable.

Actualmente ya existen productos de competencia directa a partir de materiales sustentables producidos por empresas reconocidas a nivel nacional e internacional.

En canales digitales, tomando como eje representativo el caso de Mercado Libre entre 2017 y 2020, se produjo un incremento del 547 % en la categoría de vendedores sustentables en Argentina (representando el 23 % de LATAM) y un incremento del 76 % en torno a la cantidad de productos sustentables en Argentina. Si bien no todos corresponden a la categoría de cepillos de dientes de bambú, a simple vista podemos enunciar que la producción sustentable se ha incrementado notoriamente y ese efecto dominó impacta también en el mercado de los cepillos de dientes de bambú, en donde las barreras de entrada son relativamente bajas.

Análisis de contexto

PEST

Político	Baja confianza en el gobierno indicado por ICG (Índice de confianza en gobierno, Universidad Torcuato Di Tella), posibles cambios en las políticas impositivas y de comercio internacional. Inestabilidad política.
Económico	Alto nivel de inflación, incremento del tipo de cambio. Reducción del poder adquisitivo de los consumidores. El empleo asalariado formal cayó en un 5,2% interanual, mientras que el empleo asalariado informal cayó 30%. (CIPPEC, Mercado Laboral Argentina, 2021).
Social-Cultural	Tendencia al consumo sustentable y conciencia ambiental. Lo que incrementa la demanda de toda la cartera de productos de la empresa.
Tecnológico	Representa una oportunidad debido a los costos decrecientes en promoción, automatización y coordinación.

Análisis de sector competitivo

Para esto se utiliza el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2009).

Poder de negociación de los clientes	Alta	Media	Baja
Disponibilidad de información	X		
Disponibilidad de alternativas		X	
Capacidad de negociación		X	

Conclusión: Los consumidores tienen media-alta capacidad de negociación debido a la disponibilidad de información de alternativas por medios digitales y estando los consumidores informados al tratarse de un producto especializado y orientado a la sustentabilidad.

Poder de negociación de los proveedores	Alta	Media	Baja
Disponibilidad de proveedores alternativos	X		
Escasez de recursos			X
Determinación de los precios			X

Conclusión: Los proveedores cuentan con una baja capacidad de negociación debido a la existencia de múltiples alternativas de proveedores de servicios similares. Se destaca que Meraki trabaja con un único proveedor de cepillos de bambú desde su nacimiento.

Amenaza de nuevos competidores	Alta	Media	Baja
Barrera de entrada			X
Atractivo de mercado		X	
Requerimiento de capital inicial		X	
Requerimiento de know-how		x	

Conclusión: La amenaza de introducción de nuevos competidores es media debido a las bajas barreras de entrada, requerimientos de capital inicial no tan elevados y medios requerimientos de conocimiento especializado para la comercialización para lograr una diferenciación efectiva.

Amenaza de productos sustitutos	Alta	Media	Baja
Existencia de productos sustitutos directos		X	
Existencia de productos sustitutos indirectos	X		
Propensión de consumidor a sustituir		X	
Precio relativo a los productos		X	

Conclusión: La amenaza de productos sustitutos es media-alta debido a la existencia de alternativas similares.

Rivalidad entre competidores existentes	Alta	Media	Baja
Concentración de competidores			X
Diferenciación de productos			X
Competencia en precio		X	

Conclusión: La rivalidad entre competidores es baja, el número de competidores es reducido, los productos se caracterizan por la diferenciación en el packaging; algunos productos de la competencia cuentan con diferencias estéticas en el propio producto.

Análisis de competencia

La oferta de la empresa Meraki está compuesta por productos orientado a múltiples rubros sin estar orientado únicamente a productos de cuidado personal, siendo la sustentabilidad su único objetivo y siendo el bambú el común denominador de sus productos, formando parte de la imagen asociada a la marca. La oferta por parte de la competencia directa en el área de higiene bucal está compuesta por múltiples empresas de

las cuales se destacan por empresas capaces de competir, entre las que se encuentran: Colgate, SLASS, Bucal tac, VITA y SriSri tattva.

Análisis comparativo

Para realizar el siguiente cuadro se utilizaron empresas en competencia directa tanto en el rubro de cuidado bucal como en el de productos sustentables.

	Únicamente productos sustentables	Branding	Cartera de productos diversificada	Puntos de venta físico	e-commerce	Website propio
Meraki	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Colgate	No	Si	No	Si	No	Si
VITA	Si	Si	Si	No	Si	Si
SLASS	Si	Si	Si	No	Si	Si
Bucal tac	No	Si	No	Si	Si	Si
Whole Green	Si	Si	Si	Si	Si	Si
SriSri tattva	Si	Si	No	Si	Si	Si
Terra	Si	Si	Si	No	Si	Si
GoBlue	Si	Si	Si	No	Si	Si
Reconciente	Si	Si	Si	No	Si	Si

Se puede notar que actualmente la totalidad de competidores que forman parte del cuadro cuentan tanto con un sitio web y la mayoría cuenta con una plataforma de e-commerce integrada al mismo, siendo la excepción la empresa Colgate que redirecciona sus ventas a otras plataformas digitales donde el producto se encuentra disponible.

Las empresas Colgate y Bucal tac son las únicas empresas que no están completamente orientadas a la comercialización de productos sustentables. A su vez éstas son las empresas de mayor tamaño que forman parte de la lista.

Las demás empresas están orientadas a la comercialización de productos sustentables con cartera de producto diversificado o únicamente cepillo de dientes de bambú.

Estrategias de crecimiento Ansoff



La empresa comercializa productos ya existentes en otros mercados y los incorpora al mercado argentino.

Estrategia genérica de Porter



La estrategia de posicionamiento de Meraki se da por medio de la segmentación enfocada a diferenciación, cuenta con productos orientados al segmento de consumidores denominados verdes; la empresa no recurre a la competencia en precios.

Ciclos de vida de la organización

La empresa Meraki actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento.

Las 4P

Producto/servicio	Precio	Plaza	Promoción
Cepillo de dientes bambú.	\$220	Red de distribución diversificada. Conformada por supermercados, grandes superficies de retail, droguerías mayoristas y e-commerce.	El principal canal es el medio digital, por medio de Google y redes sociales, campañas de alcance, tráfico y conversiones. Trade marketing por medio de planes de exhibición a
Estuche de viaje.	\$490		
Hilo dental biodegradable bambú.	\$650		
Hilo dental biodegradable.	\$490		

Recarga hilo dental biodegradable.	\$420		clientes, con materiales P.O.P o exhibición en punto de venta. En comunicación se utilizan campañas de awareness, mailchimp(plataforma), blog.
Botella térmica.	\$3790		
Holder de pared.	\$1490		
Holder de pared para 2 unidades.	\$990		
Hisopos de bambú.	\$250		

FODA

<i>Dimensión</i>	<i>Peso</i>	<i>Relevancia</i>	<i>Peso ponderado</i>
<i>Fortaleza</i>			
Marca con una trayectoria reconocida de mercado, Meraki fue la empresa pionera en comercializar productos manufacturados a base de bambú.	0.5	3	1.5
Marca líder en cuidado oral sostenible en Argentina.	0.8	5	4
Políticas de responsabilidad social definidas, a través del modelo 1% For The Planet, con donaciones realizadas e impactos medidos.	0.7	4	2.8
La visión es consensuada entre todos los miembros de la organización.	0.4	3	1.2
El equipo es extremadamente profesional realizando la gestión de la empresa. Se priorizan buenos sueldos y el espacio de trabajo.	0.7	4	2.8
La empresa, por su buen desempeño económico y sus condiciones organizacionales, posee acceso a financiamiento para potenciar sus operaciones.	0.8	4	3.2
<i>Debilidades</i>			
Falta de roles, procesos y responsabilidades.	0.8	3	2.4
Poca información de mercado, ya que no hay mucha información, ni informes relevantes respecto a la situación de mercado de almacenes naturales y dietéticas; así como sobre sustentabilidad en general, en Argentina.	0.8	4	3.2

Faltan certificaciones y avales, en los cuales la empresa está trabajando, tales como ser Empresa B y la auditoría de estándares sociales y ambientales de los proveedores.	0.6	5	3
No hay control sobre la producción de la mayoría de los productos que componen la cartera, ya que la misma se realiza en China bajo el modelo de outsourcing y sin exclusividad.	0.9	5	4.5
La cartera de productos es poco diversificada.	0.5	5	2.5
<i>Oportunidades</i>			
La sustentabilidad es una tendencia a nivel mundial.	0.6	5	3
El desarrollo de políticas públicas medioambientales en Latinoamérica es una cuna de oportunidades en el marco de la sustentabilidad	0.8	1	0.8
El canal de almacenes naturales y dietéticas está creciendo a grandes cantidades. La digitalización está generando grandes oportunidades.	0.9	4	3.6
Oportunidad de desarrollo de productores locales.	1.0	3	3
Oportunidad de nuevas líneas de productos, de reemplazo del plástico de un solo uso y corta vida útil.	0.6	5	3
<i>Amenazas</i>			
La economía internacional y la fluctuación de la moneda.	1.0	5	5
La barrera de entrada de los productos al mercado, es baja.	0.8	2	1.6
El ingreso de los grandes players, como Colgate u otras marcas líderes a las superficies de consumo masivo.	0.8	4	3.2
Altas barreras de ingreso a los canales de consumo masivo para los productos de sustentabilidad; culturalmente, en Argentina no se prioriza espacio en góndolas para productos sustentables o verdes.	0.9	5	4.5

Peso: Entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso fue asignado en representación a la importancia relativa considerada del mismo.

Relevancia: Entre 0 (no relevante) y 5 (muy relevante), le relevancia fue asignada teniendo en cuenta la situación de la empresa.

Análisis específico Profesional

Luego de examinar las diferentes variables se puede notar que la empresa cuenta con debilidades en lo que respecta a su posicionamiento actual en el mercado. Siendo ésta la líder en la comercialización de productos sustentables, se vio amenazada por grandes empresas. Las mismas han logrado tomar una mayor participación en los supermercados y grandes cadenas farmacéuticas.

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la existencia de alternativas similares y el bajo grado de diferenciación. Las barreras de entrada para productos sustentables al mercado de consumo masivo son altas. Esto puede significar una ventaja para las empresas capaces de incorporarse a dicho mercado.

La empresa continúa teniendo como objetivo un segmento de consumidores denominados “consumidor verde”; lo que resulta positivo, porque actualmente el crecimiento de la conciencia ambiental genera una mayor demanda por productos sustentables.

Marco teórico

Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor (Jack Trout y Al Ries, 2009). Éste está constituido por el conjunto de percepciones con las que cuentan los consumidores y segmentos afines, los productos o servicios ofrecidos por las empresas.

Las empresas en un entorno competitivo utilizan el posicionamiento como método para la diferenciación de los productos y/o servicios, por medio de la utilización de marca, características distintivas y comunicación. Según Kotler y Keller, el posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa, de forma tal que éstos ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler & Keller, 2012).

El concepto de posicionamiento no hace referencia al producto o servicio en sí mismo, sino a lo que genera en la mente de las personas que quiere influir según indica Al Ries y Jack Trout (2001)

Como fue expresado, el posicionamiento está en la mente de los consumidores en relación a la competencia por medio de una marca, sus atributos, las percepciones y consideraciones subjetivas. Esto influye en la toma de decisiones y en la asignación de valor.

De las 22 leyes claves desarrolladas por Ries, Al y Jack Trout (1993) para este caso se destacan las siguientes:

- Ley de la categoría, si no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero.
- Ley de la mente, es mejor ser el primero en la mente que en el punto de venta.
- Ley de percepción, en la mente la percepción constituye la realidad.
- Ley de exclusividad, dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes.

- Ley de extensión de la línea, existe una presión para extender el valor de la marca, la empresa cuenta con producto/s rentables y luego dispersa sus esfuerzos en otros productos poco rentables.
- Ley del sacrificio, si la empresa quiere centrar los esfuerzos debe sacrificar lo que genere la dispersión de los recursos.

Las leyes que fueron seleccionadas y mencionadas anteriormente son consideradas de especial relevancia debido a las condiciones competitivas en las que se encuentra la empresa y la dependencia de recursos limitados en un mercado altamente competitivo y en tendencia.

Segmentación

“Los especialistas en marketing empiezan por dividir al mercado en segmentos. Identifican y perfilan a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores” Kotler, P., & Keller, K. L. (2012).

Estos segmentos se analizan para determinar cuál o cuáles de ellos son los más favorables y de esa forma determinar sus mercados meta.

Matriz de Ansoff

Es una herramienta matricial desarrollada por Igor Ansoff (1957) que permite determinar las posibilidades de crecimiento tomando como referencia las relaciones entre productos y mercados. La misma cuenta con 4 áreas dicientes que determinan las acciones a desarrollar, estas son:

- Penetración de mercado: Busca incrementar la participación o rentabilidad en el mercado manteniendo los productos y mercados actuales en los cuales participa.
- Desarrollo de nuevos productos: La empresa se mantiene en los mismos mercados y atiende los mismos segmentos, pero sumando productos o servicios adicionales.
- Desarrollo de nuevos mercados: Se introducen los productos existentes en nuevos mercados o nuevos segmentos de consumidores.

- **Diversificación:** Se desarrollan nuevos productos y mercados con bajo o nulo grado de correlación con los ya existentes dentro de la organización.

En el caso de Meraki se propone la implementación de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos con la intención de mejorar el posicionamiento en su mercado meta y su asociación de marca.

Marca

“Nombre, término, diseño, símbolo o alguna otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor y que lo diferencie de otros vendedores” (American Marketing Association, 2021)

La marca es la representación simbólica que permite un reconocimiento, asociación y diferenciación. Normalmente considerada como el estándar de los productos o servicios.

Valor de marca

Para Aaker (1996) el valor de la marca es determinado por el reconocimiento del nombre, calidad percibida, lealtad de marca y asociación de marca.

La marca pasa a ser un activo intangible que permite a los consumidores lograr una asociación de las características percibidas en los productos y la comunicación por parte de la empresa al conjunto de identidad o marca.

La información con la que cuenta una persona de una marca permite generar un valor relativo asociado al conocimiento y convicciones con los que cuenta dicha persona.

Diagnóstico y Discusión

Declaración de problema.

En base al análisis del presente documento, se determina que la empresa cuenta con una cartera de productos diversificada, siendo su único conector la sustentabilidad y el que todos los productos cuentan con la incorporación de bambú en los mismos. Esto genera problemas porque dificulta la asociación de la marca a un área específica, a pensar que la incorporación de productos de mayor valor económico puede significar un margen de rentabilidad mayor, éstos pueden representar un riesgo para la percepción y asociación de la marca en las personas.

Al momento de su nacimiento, la empresa era la única en comercializar cepillos de dientes de Bambú en Argentina, el incremento en la demanda, el atractivo del segmento y la oportunidad de las empresas de mejorar su percepción implica un incentivo para participar en el mercado, las empresas de gran tamaño son consideradas como competencia importante, pero cuentan con productos no sustentables lo que implica un importante diferenciador para Meraki.

Todos los productos que actualmente comercializa Meraki ya existían en otros mercados, esto hace que se genere una dependencia mayor del posicionamiento, siendo éste su mayor fuente de diferenciación tanto en el mercado nacional como internacional por medio de franquicias.

La empresa Meraki al ser la primera en Argentina logró una posición competitiva ventajosa y disponibilidad en múltiples puntos de venta.

Justificación de problema

La empresa es pionera y líder en el cuidado oral en Argentina y a su vez cuenta con productos en su cartera que se alejan de su área de liderazgo con el objetivo de incrementar los ingresos. Por el contrario, la empresa Whole Green comercializa únicamente cepillos de dientes de bambú bajo su nombre y cuenta con variedades orientados a diferentes edades y niveles de ingreso. Siendo también el caso de Terra que, a pesar de ser una empresa con

baja experiencia en el mercado, cuenta con pasta dental el polvo junto con su oferta de productos de cuidado personal.

La limitada información del área y empresa dificultan la toma de decisiones de forma lógica y medida. En el caso de Meraki como parte de su FODA cuenta con la capacidad de obtener financiamiento; lo recomendable es obtener información precisa del mercado tanto en caso de aplicar para dicho financiamiento como para poder determinar con precisión la condición del mercado en el que la empresa actúa. Con esto se busca limitar el riesgo percibido y a su vez obtener información primaria.

En caso de buscar alcanzar la mayoría temprana, es posible que sea requerido incorporarse a canales de supermercados, lo que no solo implica pasar las barreras de entrada altas, si no que a su vez implica competir directamente con las empresas que ya se encuentran en dichas plazas como es el caso de la empresa Colgate y SriSri tattva. Esta plaza representa una ventaja al tener una alta barrera de entrada para futura competencia.

El orientarse una mayoría temprana en grandes cadenas de supermercados y farmacias implica el adaptar su cartera de productos, orientándolo al área de liderazgo de la empresa.

Conclusión de diagnóstico

La empresa se encuentra en una buena posición competitiva, la incorporación de nuevos productos fuera de su core-competency puede actuar de forma contraproducente en el largo plazo. El contar con información precisa del mercado constituye una necesidad determinante para mitigar riesgos e incrementar la tasa de éxito en la toma de decisiones relevante a todos los niveles de la organización. Se deben considerar las alternativas de posicionamiento orientado a la mayoría precoz. Con esto se espera poder tener un marco de referencia y orientación para un correcto manejo de los recursos en los subsiguientes programas.

Requiere mejorar su posicionamiento y recordación de marca para poder mantenerse como empresa competente y continuar siendo la líder en un entorno

competitivo. Se pretende modificar la cartera de productos de la empresa, permitiendo que la asociación de marca sea como líder del cuidado oral sustentable.

Los productos no asociados al cuidado oral sustentable que actualmente generan ingresos para la empresa y cuentan con una demanda pueden ser integrados a una marca secundaria perteneciente a Meraki sustentable.

Plan de implementación

Se plantearán los objetivos generales y específicos, así como también las actividades a llevar a cabo para cumplir con los mismos.

Objetivo general

Posicionar a Meraki sustentable como la empresa líder en cuidado bucal sustentable con un reconocimiento de marca del 40% en el periodo 2022-2023.

Objetivo específico

Lograr recordación de marca del 40% por consumidores de productos sustentables en el periodo de 1 año.

Posicionar la empresa como líder de cuidado bucal sustentable en Argentina alcanzando un 60% de percepción con esa característica por consumidores de cepillos de dientes de bambú en el periodo de 1 año.

Adaptar la cartera de productos, centrándose en los artículos de cuidado bucal incorporando 3 nuevos productos para esta rama en el periodo de 12 meses.

Alcance

Las acciones se llevarán a cabo a nivel nacional. Las mismas consisten en el posicionamiento de marca y la recordación de marca. El objetivo de esto es la diferenciación de la competencia y lograr un top off mind.

El alcance temporal de este plan es anual, dando inicio el mes de julio de 2022 y finalizando este mismo mes en 2023.

Recursos

Para llevar a cabo la totalidad de los programas se cuenta con un presupuesto de 1.500.000 pesos.

Programas de acción

Programa 1

Nombre del programa: Recuerda Meraki

Objetivo al que responde:

Lograr una recordación de marca del 40% por los consumidores de productos sustentables de Argentina en el periodo de 1 año.

Descripción del programa:

Este programa pretende lograr una recordación de marca por medio de advertising en medios audiovisuales.

Para desempeñar las actividades requeridas por éste programa se utilizará recursos externos, entre los que se encuentran una agencia creativa encargada del desarrollo de la propuesta creativa en base al brief creativo provisto por Meraki y la creación de contenido. Otra agencia se encargará del management para la optimización de los recursos provistos y mejorar la orientación al mercado meta definido por Meraki como personas entre 18 y 45 años con afinidad o interés por la sustentabilidad.

El advertising se realizará en medios digitales con capacidades audiovisuales y que permitan la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica. Entre los que se encuentran plataformas de social media como ser Facebook, Instagram y YouTube.

El contenido deberá ser adaptado dependiendo de la plataforma en la cual éste sea utilizado, independientemente de las modificaciones que se requieran para cada medio. El mensaje, la estética y los componentes principales deben ser conservados con el fin de mantener la campaña integrada.

Área encargada:

Departamento de marketing.

Control:

La agencia encargada del management se encargará de la mediación y efectividad del uso de recursos, lo que se toma como control es el número de exposiciones por persona, así como también el número de interacciones con el que cuentan los anuncios, datos que son registrados por las plataformas a usar de Google analytics y Facebook ads.

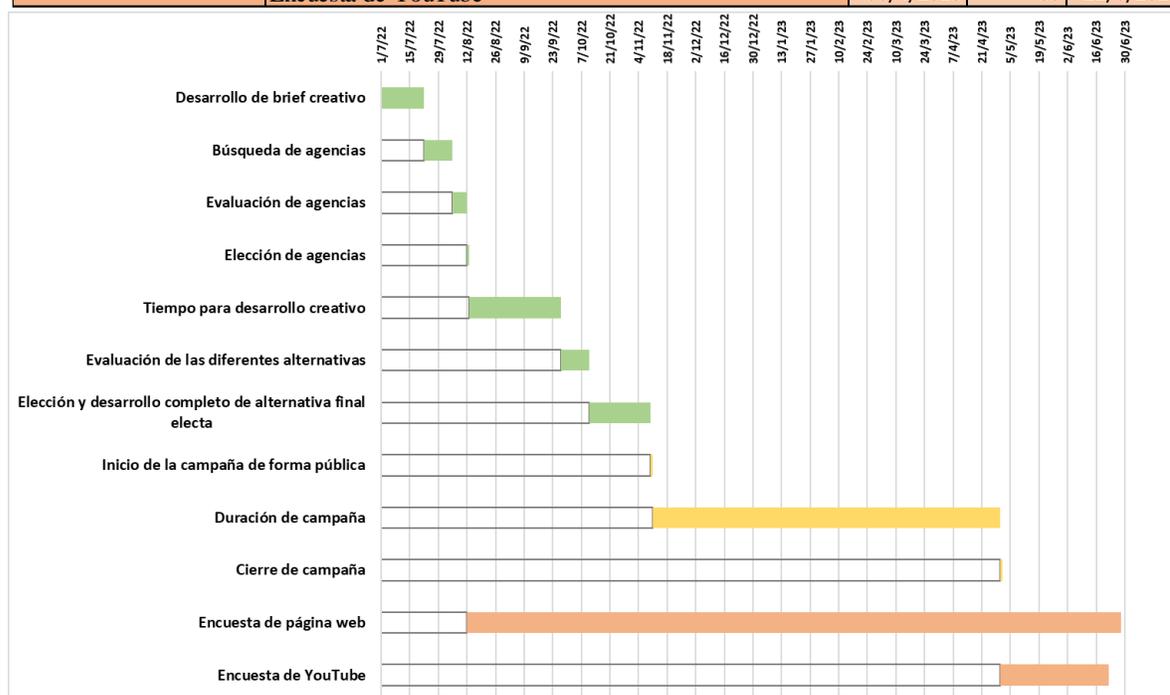
Se utilizará el CPM, el alcance y el número de impresiones. También encuestas por medio de YouTube para determinar la recordación de marca en comparación con la competencia junto con una encuesta que será incorporada como opcional en la página web para los usuarios en el proceso de registro o inicio de sesión, ésta consistirá en determinar el medio por el cual la persona conoce la marca.

Presupuesto de programa:

Concepto	Pago inicial	Pago final	Costos
Encuesta para página web	jul-22	jul-22	\$ 10.000,00
Servicio de creación de contenido	ago-22	nov-22	\$ 70.000,00
Servicio management de campaña	nov-22	may-23	\$ 90.000,00
Advertising	nov-22	may-23	\$ 450.000,00
Encuesta de YouTube	may-23	jun-23	\$ 40.000,00
Total			\$ 660.000,00

Marco temporal:

Actividad	Inicio	Duración	Fin
Etapa de preparación	Desarrollo de brief creativo	21	21/7/2022
	Búsqueda de agencias	14	4/8/2022
	Evaluación de agencias	7	11/8/2022
	Elección de agencias	1	12/8/2022
	Tiempo para desarrollo creativo	45	26/9/2022
	Evaluación de las diferentes alternativas	14	10/10/2022
	Elección y desarrollo completo de alternativa final electa	30	9/11/2022
Etapas de ejecución	Inicio de la campaña de forma pública	1	10/11/2022
	Duración de campaña	170	29/4/2023
	Cierre de campaña	1	30/4/2023
Control	Encuesta de página web	320	27/6/2023
	Encuesta de YouTube	53	21/6/2023



Los intervalos de tiempo del diagrama de gantt son de 14 días.

Programa 2

Nombre del programa: Evento verde

Objetivo al que responde:

Posicionar la empresa como líder de cuidado bucal sustentable en Argentina alcanzando un 60% de percepción con esa característica por los consumidores de cepillos de dientes de bambú en el periodo de 1 año.

Descripción del programa:

Este programa propone la organización de 2 grandes eventos orientados a la participación de empresas y emprendimientos sustentables en sus etapas iniciales, se pretende alcanzar con esto a personas afines al concepto de sustentabilidad, así como también los actuales consumidores de la empresa.

Estos eventos están pensados para modificar la percepción que los consumidores y el mercado meta tienen de la empresa, la recordación de marca y cambiando el posicionamiento de empresa pequeña a empresa constituida. Complementario a eso este programa intenta integrar la cultura e historia de la empresa que en sus etapas iniciales participó en eventos similares y reafirmar el compromiso social de Meraki.

Los eventos serán organizados uno en la ciudad de Buenos Aires y el segundo en la ciudad de Córdoba, locaciones que fueron elegidas específicamente en base a la distribución de la población de Argentina, siendo éstas las ciudades más pobladas.

Con el fin de incrementar el impacto y el aporte al objetivo al que responde esta propuesta se contratarán medios locales afines a sustentabilidad para promocionar el evento y posteriormente asistir a los mismos. Así como también se utilizarán las cuentas de social media propias de la empresa y la base de datos para enviar invitaciones a los clientes.

Las actividades que forman parte de este programa serán llevadas a cabo por la empresa.

Área encargada:

Departamento de marketing.

Control:

Se medirá la cantidad de empresas que participen por medio del proceso de inscripción, así como también el número de personas que asistan al evento y el tiempo medio por persona

para lo cual serán tomados en cuenta únicamente los que no participan en stands. Los miembros de empresas deberán contar con una pulsera que los identifique como tal, para no dificultar la tarea de medición.

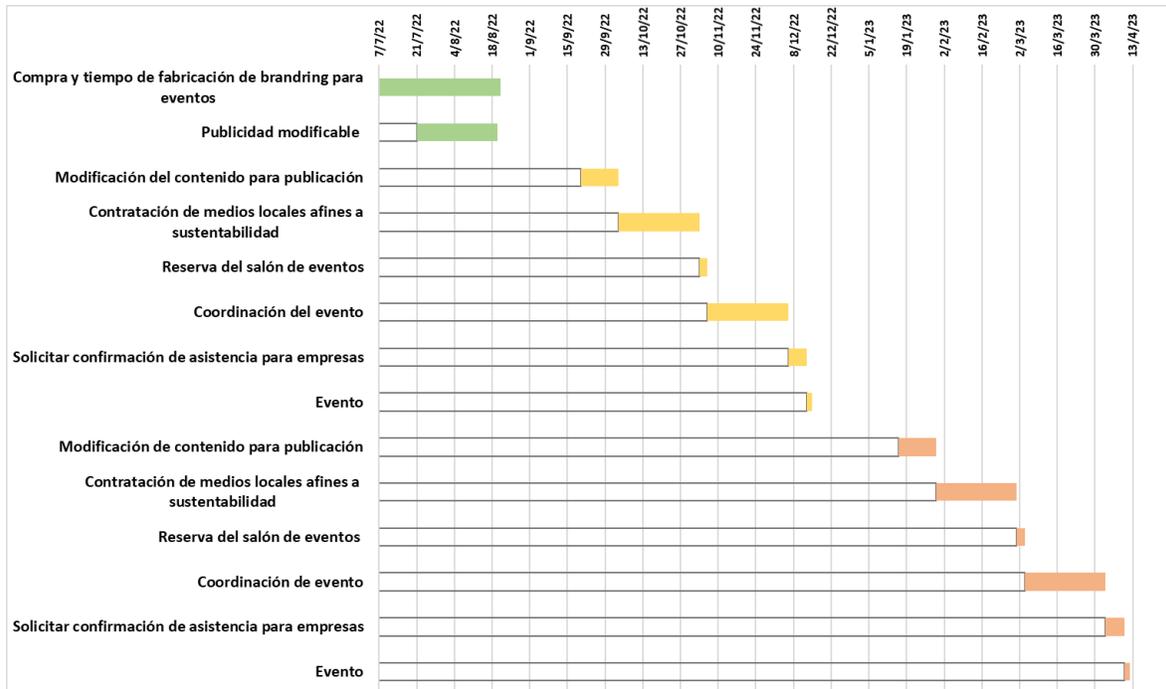
Se realizará en el evento una pequeña encuesta con el objetivo de determinar la percepción de posicionamiento y establecer si Meraki es asociado con la característica de líder en el área de cuidado bucal sustentable.

Presupuesto de programa:

Concepto	Pago inicial	Pago final	Costos
Contenido publicitario	sep-22	sep-22	\$ 10.000,00
Branding para evento	jul-22	sep-22	\$ 60.000,00
Contratación de medios locales en Buenos Aires	oct-22	dic-22	\$ 50.000,00
Contratación del salón de eventos en Buenos Aires	dic-22	dic-22	\$ 45.000,00
Asistentes para el evento en Buenos Aires	dic-22	dic-22	\$ 10.000,00
Alquiler de mobiliario para evento en Buenos Aires	dic-22	dic-22	\$ 25.000,00
Logística del evento en Buenos Aires	dic-22	dic-22	\$ 5.000,00
Contratación de medios locales en Córdoba	feb-23	abr-23	\$ 50.000,00
Contratación del salón de eventos en Córdoba	abr-23	abr-23	\$ 45.000,00
Asistentes para el evento en Córdoba	abr-23	abr-23	\$ 10.000,00
Alquiler de mobiliario para evento en Córdoba	abr-23	abr-23	\$ 25.000,00
Logística del evento en Córdoba	abr-23	abr-23	\$ 10.000,00
Total			\$ 345.000,00

Marco temporal:

	Actividad	Inicio	Duración	Fin
Elementos compartidos	Compra y tiempo de fabricación de branding para eventos	7/7/2022	45	20/8/2022
	Publicidad modificable	21/7/2022	30	19/8/2022
Evento Buenos Aires	Modificación del contenido para publicación	20/9/2022	14	3/10/2022
	Contratación de medios locales afines a sustentabilidad	4/10/2022	30	2/11/2022
	Reserva del salón de eventos	3/11/2022	3	5/11/2022
	Coordinación del evento	6/11/2022	30	5/12/2022
	Solicitar confirmación de asistencia para empresas	6/12/2022	7	12/12/2022
	Evento	13/12/2022	2	14/12/2022
Evento Córdoba	Modificación de contenido para publicación	16/1/2023	14	29/1/2023
	Contratación de medios locales afines a sustentabilidad	30/1/2023	30	28/2/2023
	Reserva del salón de eventos	1/3/2023	3	3/3/2023
	Coordinación de evento	4/3/2023	30	2/4/2023
	Solicitar confirmación de asistencia para empresas	3/4/2023	7	9/4/2023
	Evento	10/4/2023	2	11/4/2023



Los intervalos de tiempo del diagrama de gantt son de 14 días.

Programa 3

Nombre del programa: Influencia sustentable

Objetivo al que responde:

Posicionar la empresa como líder de cuidado bucal sustentable en Argentina alcanzando un 60% de percepción con esa característica por consumidores de cepillos de dientes de bambú en el periodo de 1 año.

Descripción del programa:

Este programa tiene la intención de posicionar a la empresa como líder en cuidado bucal sustentable en Argentina por medio de influencers afines a la sustentabilidad en social media. Los mismos serán contratados por medio legal para desempeñar el rol de representantes de marca. Se enviarán muestras de los productos comercializados por la empresa para que los involucrados puedan formar una opinión propia.

El efecto que se espera es lograr en el público objetivo es la credibilidad del mensaje por medio del uso de información racional provisto por los influenciadores; también se busca la

asociación de los atributos positivos de estas personalidades a las características de los productos y marca.

Por ética comercial se recomienda que los influencers sean claros con las intenciones, que se den a conocer las mismas antes de hablar de la empresa y que éstos agradezcan el sponsor por parte de ésta como forma más discreta para dicho fin.

En caso de llevar a cabo este programa se recomienda la búsqueda de antecedentes públicos de los individuos con el fin de evitar asociaciones negativas o aspectos no favorables para la empresa.

Las actividades que forman parte de este programa serán llevadas a cabo por la empresa.

Área encargada:

Departamento de marketing.

Control:

Para el control se solicitará a los candidatos las métricas, analíticas con las que cuentan sus publicaciones y número de seguidores reales.

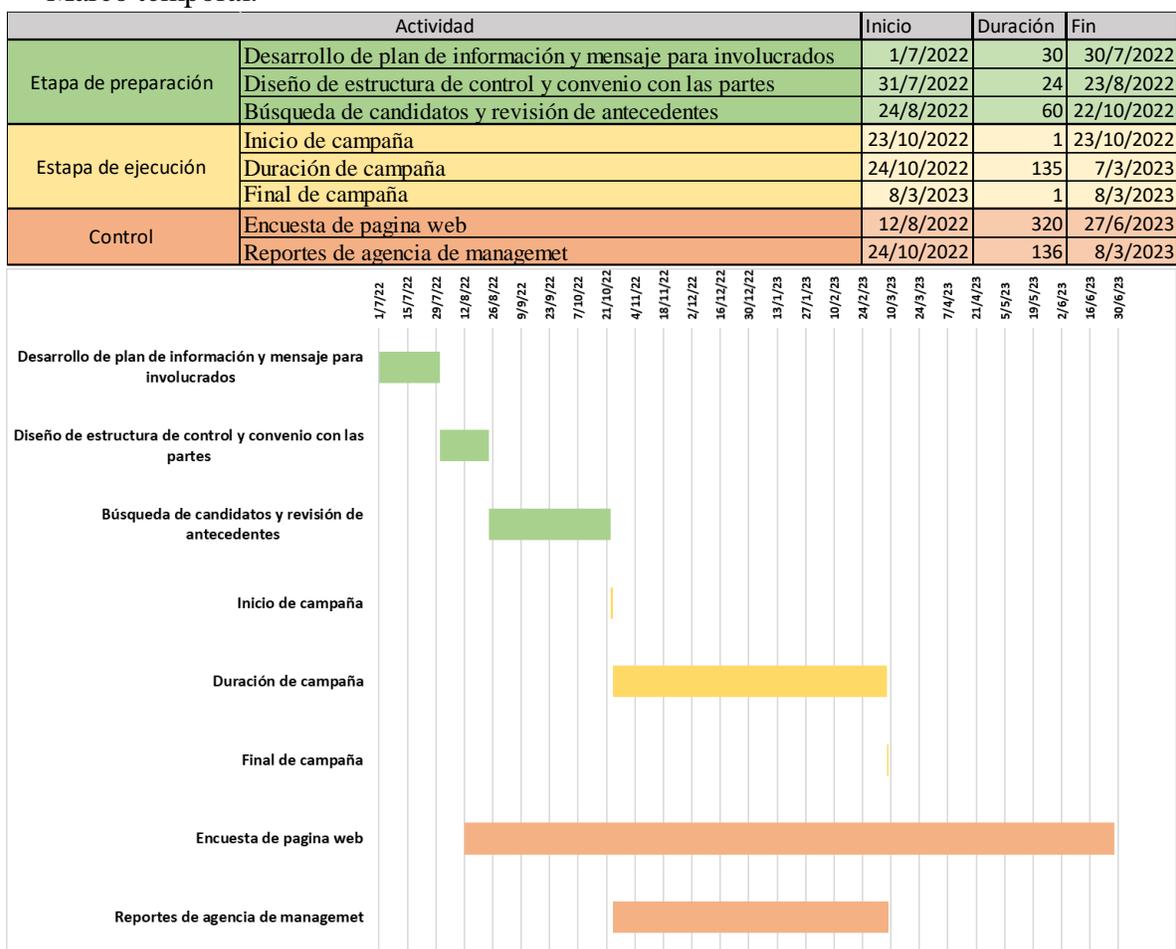
Posterior a la selección de candidatos se acordará el número de publicaciones y menciones que tendrá en relación a los productos de la empresa. El número de publicaciones será el método de control más simple.

Se utilizará el CPM, el alcance y el número de impresiones. También una encuesta que deberá ser incorporada como opcional en la página web para los usuarios en el proceso de registro o inicio de sesión, esta encuesta consistirá en determinar el medio por el cual la persona conoció la marca.

Presupuesto de programa:

Concepto	Pago inicial	Pago final	Costos
Presupuesto para contratación de influencers	oct-22	mar-23	\$ 250.000,00
Productos de muestra	oct-22	mar-23	\$ 25.000,00
Envío de productos de muestra	oct-22	mar-23	\$ 10.000,00
Servicios legales para contratos	ago-22	oct-22	\$ 20.000,00
Encuesta en página web presupuestada en programa 1: Recuerda Meraki			\$ -
total			\$ 305.000,00

Marco temporal:



Los intervalos de tiempo del diagrama de gantt son de 14 días.

Programa 4

Nombre del programa: Bucal sustentable

Objetivo al que responde:

Adaptar la cartera de productos, centrándose en los artículos de cuidado bucal incorporando 3 nuevos productos para esta rama en el periodo de 12 meses.

Descripción del programa:

Este programa propone la adaptación de la cartera de productos orientándose a su core-competency incorporando 3 productos pertenecientes al cuidado bucal sustentable. Con eso se pretende mejorar el posicionamiento de la empresa centrando e integrando su cartera de productos.

Entre las alternativas de productos que se adecuan a la categoría de cuidado bucal sustentable y con los que actualmente no cuenta la cartera de la empresa se encuentran:

- Floss pick: Se comercializan en Argentina únicamente las variables de plástico, existen en otros mercados variables de metal reutilizable que permiten, en caso de ser aplicado, ser un producto complementario al hilo dental de Meraki. También existen las variables de bambú que se adaptarían al diferenciador de la empresa y tampoco se comercializan en Argentina.
- Dentífrico en polvo o alternativas similares: La mayor parte de la cartera de productos de la empresa está orientada al cuidado bucal sustentable, pero ésta no cuenta con una alternativa para pasta dental, lo que implica buscar alternativas similares en otras marcas consideradas posibles competencias.
- Enjuague bucal o alternativas similares: En presentación de comprimidos que limiten los plásticos de un solo uso, comercializados bajo el nombre de “mouthwash tablets”, los mismos son complementarios a la cartera de productos de la empresa. Actualmente no se comercializan en Argentina.

Las actividades que forman parte de este programa serán llevadas a cabo por la empresa como parte del desempeño normal de sus actividades.

Área encargada:

Dirección general.

Control:

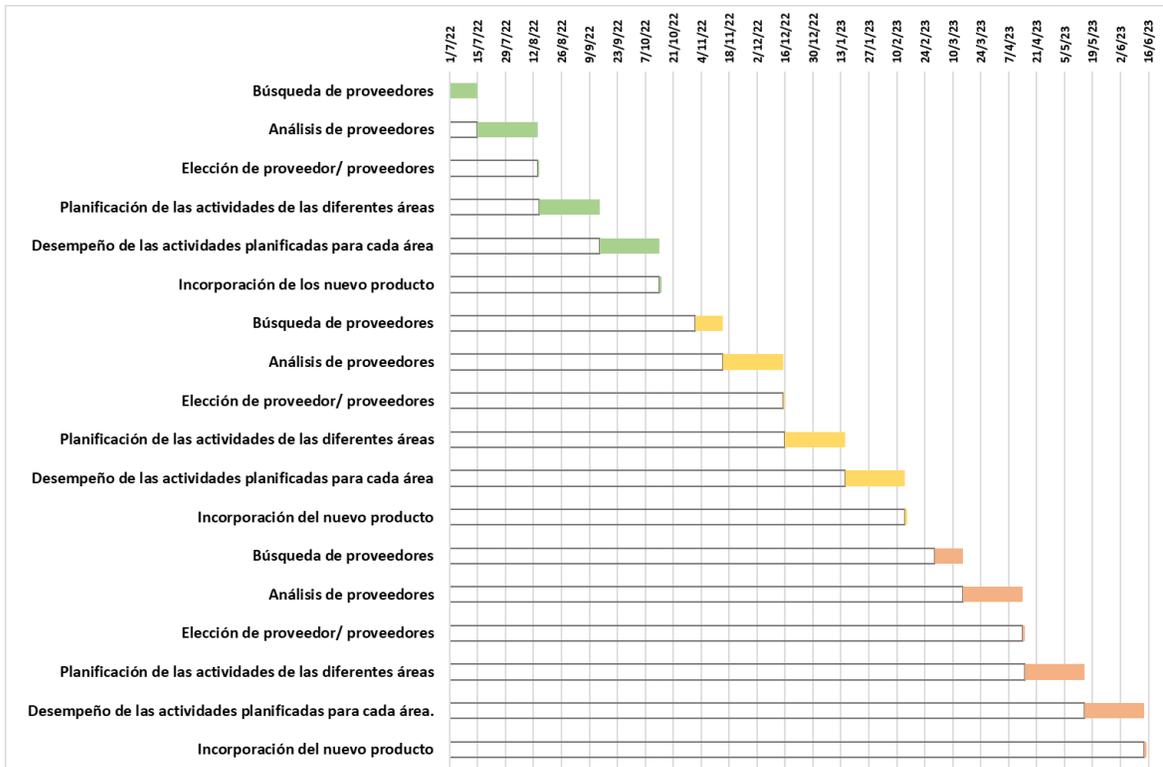
Se tomará como base de control el número de productos incorporados en el transcurso de este programa, para cumplir con los esquemas temporales se tomarán en cuenta el cumplimiento de las actividades en el marco temporal definido.

Presupuesto de programa:

Concepto	Pago inicial	Pago final	Costos
Adquisición producto 1	ago-22	ago-22	\$ 45.000,00
Transporte producto 1	ago-22	ago-22	\$ 8.300,00
Impuestos a importación producto 1	oct-22	oct-22	\$ 13.300,00
Adquisición producto 2	dic-22	dic-22	\$ 40.000,00
Transporte producto 2	dic-22	dic-22	\$ 8.300,00
Impuestos a importación producto 2	feb-23	feb-23	\$ 13.300,00
Adquisición producto 3	abr-23	abr-23	\$ 40.000,00
Transporte producto 3	abr-23	abr-23	\$ 8.300,00
Impuestos a importación producto 3	jun-23	jun-23	\$ 13.300,00
Total			\$ 189.800,00

Marco temporal:

Actividad		Inicio	Duración	Fin
Primer producto	Búsqueda de proveedores	1/7/2022	14	14/7/2022
	Análisis de proveedores	15/7/2022	30	13/8/2022
	Elección de proveedor/ proveedores	14/8/2022	1	14/8/2022
	Planificación de las actividades de las diferentes áreas	15/8/2022	30	13/9/2022
	Desempeño de las actividades planificadas para cada	14/9/2022	30	13/10/2022
	Incorporación de los nuevo producto	14/10/2022	1	14/10/2022
Segundo producto	Búsqueda de proveedores	1/11/2022	14	14/11/2022
	Análisis de proveedores	15/11/2022	30	14/12/2022
	Elección de proveedor/ proveedores	15/12/2022	1	15/12/2022
	Planificación de las actividades de las diferentes áreas	16/12/2022	30	14/1/2023
	Desempeño de las actividades planificadas para cada	15/1/2023	30	13/2/2023
	Incorporación del nuevo producto	14/2/2023	1	14/2/2023
Tercer producto	Búsqueda de proveedores	1/3/2023	14	14/3/2023
	Análisis de proveedores	15/3/2023	30	13/4/2023
	Elección de proveedor/ proveedores	14/4/2023	1	14/4/2023
	Planificación de las actividades de las diferentes áreas	15/4/2023	30	14/5/2023
	Desempeño de las actividades planificadas para cada	15/5/2023	30	13/6/2023
	Incorporación del nuevo producto	14/6/2023	1	14/6/2023



Los intervalos de tiempo del diagrama de gantt son de 14 días.

Presupuesto total de programas

Concepto	Costo
Programa 1: Recuerda Meraki	\$ 660.000,00
Programa 2: Evento verde	\$ 345.000,00
Programa 3: Influencia sustentable	\$ 305.000,00
Programa 4: Bucal Sustentable	\$ 189.800,00
Total	\$ 1.499.800,00

Conclusión y Recomendaciones

Conclusión

El reporte de caso presentó información sobre el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa Meraki Sustentable S.A. con el fin de analizar las variables que integran el área de marketing.

Como parte del reporte se puede determinar que la empresa en sus etapas iniciales se encontraba con la ventaja competitiva de ser la única alternativa, lo que le permitió lograr una alta participación en el mercado y un número elevado de plazas que se alinean a su mercado meta. El incremento en la demanda de productos sustentables por la tendencia a la conciencia medioambiental generó un segmento de consumidores comprometidos y empresas orientadas a este segmento, la mayoría con cartera de producto diversificada orientada a la comercialización de productos sustentables. También se incorporaron empresas orientadas a la producción de productos de cuidado bucal con sus alternativas sustentables, pero manteniendo los tradicionales.

Meraki cuenta con gran parte de su cartera de productos orientados al cuidado bucal sustentable, pero aspira a la diversificación, con lo cual tendría competencia directa con múltiples pequeñas y medianas empresas. En caso de que la empresa decida centrar su cartera de productos a cuidado bucal sustentable y posicionarse como líder de mercado en esta área, tendría como principal diferenciador su ética comercial y compromiso medioambiental que la diferenciaría de las grandes empresas que tendrían que reestructurar su modelo de negocio para competir en este segmento.

Los programas tienen la intención de lograr el posicionamiento que fue anteriormente explicado, incrementar el reconocimiento y valor de marca para favorecer al sistema con el que la empresa actualmente cuenta de franquicias. Las franquicias le permitirán a la empresa mitigar parte de los riesgos asociados a la situación.

Los medios digitales que antes eran opcional y brindaban una ventaja comercial ahora forman parte integral de la mayoría de empresas.

Recomendaciones

Para concluir este reporte de caso se incluyen recomendaciones y consideraciones para la empresa Meraki sustentable S.A. con el fin de mitigar el riesgo en las operaciones y evitar futuros problemas en la organización:

- La información disponible de mercado es baja, poco específica para el área de la empresa y de fuentes terciarias. Obtener más información o de fuentes primarias supone el poder determinar el potencial de mercado, mitigar el riesgo y lograr mejores resultados comerciales.
- La segmentación de su mercado meta es muy amplia, se recomienda segmentar este grupo en subgrupos más específicos.
- Este reporte de caso presenta planes de acción con el fin de posicionar la empresa como líder en cuidado bucal sustentable, en caso de llevarse a cabo se recomienda considerar certificaciones de instituciones de cuidado bucal que aporten validez.
- Uno de los mayores riesgos a los que se enfrenta la empresa es la variación en el tipo de cambio como consecuencia de la tercerización de la producción. Una forma de mitigar el riesgo es por medio del sistema de franquicias, área comercial que fue descrita como incipiente y que no forma parte del FODA de la empresa.

Bibliografía

- Seminario final de comercialización Siglo 21- Meraki sustentable
- Sistema B (<https://bit.ly/3hTucfq>)
- 1% For The Planet (<https://www.onepercentfortheplanet.org/>)
- Euromonitor Internacional (<https://bit.ly/3kD5aDb>)
- Mercado Libre (el consumo sustentable se duplicó durante la pandemia
<https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/consumo-sustentable-seduplico-durante-la-pandemia/>)
- Índice de confianza en el Gobierno, Torcuato di Tella.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing
- Al Ries y Jack Trout (2001). Positioning. The battle for your mind.
- Ries, Al y Jack Trout (1993). Las 22 leyes inmutables de marketing.
- Aaker (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets.
- Ansoff, H. (1957). Estrategias de diversificación.
- Porter, M. (2009). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- Marketing (2021) (<https://www.ama.org/topics/branding/>)
- El mercado laboral en Argentina: estructura, impacto del COVID-19 y lecciones para el futuro. CIPPEC, Mercado Laboral Argentina, 2021
- Meraki sustentable. (<https://merakisustentable.com/ar>)
- Reconsciente. (<https://www.reconsciente.com>)
- Colgate, (<https://www.colgate.com/es-ar/colgate-bamboo>)
- VITA tienda sustentable. (<https://www.vitatiendasustentable.com.ar/>)
- Slass. (<https://www.slass.co/>)
- Bucal tac. (<https://www.bucaltac.com.ar/>)
- HholeGreen. (<https://wholegreen.com.ar/>)
- SriSri tattva. (<https://www.srisritattva.com.ar/>)
- Goblue. (<https://goblue.com.ar/>)
- Terra. (<https://www.terracosmeticanatural.com/>)