

TRABAJO FINAL DE
GRADO:
REPORTE DE CASO
ANÁLISIS DE POTENCIAL DE
MERCADO PARA
MERA KI SUSTENTABLE S.R.L.



CARRERA: LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

AUTOR: RODRIGO NICOLAS ROJAS

DNI: 35054936

LEGAJO: VMKT00926

TUTOR: JAVIER ROMERO

Resumen

El presente reporte fue realizado sobre Meraki, una empresa argentina que comercializa productos sustentables en reemplazo de productos plásticos de un solo uso o corta vida útil. Se llevó a cabo un análisis enfocado en el potencial de mercado, en el que se determinó que la empresa se encontraba en un sector competitivo de gran crecimiento, con una competencia actual muy grande y competidores potenciales que podrían significar un riesgo para Meraki, principalmente por su cartera limitada de productos y baja participación de mercado. Al mismo tiempo existen grandes oportunidades, con un mercado potencial aún no atendido por sus competidores directos, las que podrían ser aprovechadas por Meraki. Por lo que se propuso una estrategia de crecimiento a través de la diversificación, desarrollando nuevos productos para nuevos segmentos de mercado aun no atendidos por la marca, mediante un plan de marketing que le permita aumentar su facturación anual, aprovechando las oportunidades de un mercado con gran crecimiento. Ocupar posiciones de mercado no atendidas permitirá elevar las barreras de entrada al sector, defendiéndose del ingreso de nuevos competidores, disminuyendo riesgos, garantizando el presente y el futuro de Meraki.

Palabras clave: Potencial de mercado, Sustentable, Crecimiento, Diversificación.

Abstract

This report was made about Meraki, an Argentine company that sells sustainable products to replace single-use or short-life plastic products. An analysis focused on market potential was carried out, in which it was determined that the company was in a competitive sector with high growth, with very large current competition and potential competitors that could pose a risk to Meraki, mainly due to its limited product portfolio and low market share. At the same time, there are great opportunities, with a potential market not yet served by its direct competitors, which could be taken advantage of by Meraki. Therefore, a growth strategy was proposed through diversification, developing new products for new market segments not yet served by the brand, through a marketing plan that allows it to increase its annual turnover, taking advantage of the opportunities of a market with great growth. Occupying unattended market positions will raise the barriers to entry into the sector, defending against the entry of new competitors, reducing risks, and guaranteeing the present and future of Meraki.

Keywords: Market potential, Sustainable, Growth, Diversification.

Índice

Introducción	3
Marco de referencia institucional.....	3
Resumen de antecedentes.....	4
Relevancia de caso	5
Análisis de situación	5
Descripción de la situación	5
Análisis de contexto	6
Diagnóstico Organizacional	12
Análisis del perfil profesional de la carrera	13
Marco teórico	14
Diagnóstico	17
Declaración del problema	17
Justificación	18
Discusión diagnóstica	18
Plan de implementación	19
Objetivo General	19
Alcance.....	19
Objetivo Específico 1	19
Objetivo Específico 2.....	22
Objetivo Específico 3.....	25
Resumen general de presupuestos.....	27
Diagrama de Gantt	27
Conclusiones	28
Recomendaciones.....	29
Referencias.....	30

Introducción

Marco de referencia institucional

Meraki es una marca creada en el año 2016 en Buenos Aires, Argentina. Nace con el objetivo de reemplazar la utilización del plástico de un solo uso o de corta vida útil a través del desarrollo y comercialización de productos con materiales alternativos sustentables. Pone a disposición del consumidor productos sostenibles fabricados de forma ética y con materiales o de bajo impacto ambiental (Meraki, 2022). Hoy en día, el core bussines de Meraki está centrado en el cuidado oral, con el cepillo dental de bambú como producto principal dentro de su cartera. La palabra Meraki, proviene del griego y significa “hacer algo con amor y creatividad, poniendo el alma en ello”. Sus valores son la sostenibilidad, consciencia, integridad, equidad y positividad. Las oficinas comerciales de la empresa están emplazadas en Capital Federal, en el barrio de Villa Urquiza, calle La Pampa 4389. La fábrica de productos importados se encuentra en Ningbo, China y la fábrica de productos nacionales se encuentra en el Partido de Vicente López, Buenos Aires. Hacia fines del 2018, la empresa consolidó su expansión internacional y su crecimiento corporativo a partir del surgimiento de franquicias y distribuidores en países limítrofes, tales como Uruguay y Paraguay. En 2021 la marca se encuentra trabajando para expandir su mercado hacia Colombia, Brasil, Chile y España. (UE Siglo 21, 2022)

En el siguiente reporte analizaré el potencial de mercado, buscando determinar oportunidades de crecimiento para lograr la masividad que la marca busca y atendiendo al problema principal que evidencia, la falta de diversificación en su cartera de productos. Alineado también con su visión comercial y filosofía de marca que enuncia: “Desde el inicio del proyecto, nuestro propósito fue poder ofrecer la mayor cantidad de productos biodegradables posible” (UE Siglo 21, 2022).

Encontrar oportunidades de crecimiento nos permitirá explotar segmentos de mercado aun no atendidos por la marca como así también crecer dentro de segmentos ya atendidos ampliando su actual oferta. Esto será de suma importancia al competir en un mercado de gran crecimiento y también podremos aprovechar las oportunidades que se presentan, superando las posibles amenazas que luego citaremos en presente trabajo.

Resumen de antecedentes

En lo que respecta a los antecedentes debemos tomar conciencia que tanto a nivel local, regional e internacional la sustentabilidad y principalmente el reemplazo del plástico de primer uso es una de las preocupaciones del consumidor consciente a nivel ambiental. Es por esto, que se han desarrollado algunas empresas similares a Meraki que atienden a dichas preocupaciones y necesidades de este mercado.

Algunas de ellas empresas exitosas en Argentina y en la región. Tal es el caso de *Re.consciente* una empresa de Argentina que dio cuenta de lo complejo que es conseguir productos sustentables para la vida cotidiana. Tal como indica Vicky Bintureira una de las fundadoras de *Re.consciente*, que dio cuenta que en Argentina existían muchos productos sustentables pero el problema era que estaban todos por separado, lo que generaba mucho esfuerzo, tiempo y dinero por parte del consumidor. Y crearon *Re.consciente*: una tienda que reuniera todos esos productos para que lo pudieran comprar en un solo lugar (Emprender, 2021). De esta manera lograron solucionar la necesidad de un mercado potencial, diversificando su cartera de productos e integrando verticalmente a muchos productores locales.

Otro caso de éxito es el de *GoBlue* que se define como un emprendimiento que hace productos conscientes, dejando de lado el plástico de un solo uso, a favor del cuidado de los mares y el medio ambiente, sin resignar estilo y calidad. Con una inversión inicial de u\$s 3000, en los primeros seis meses de funcionamiento, la firma facturó \$ 500.000. La proyección es alcanzar \$ 1,2 millón el primer año; \$ 2,5 millones el segundo y duplicar esa cifra el tercero (Manochi, 2019). Con lo cual podemos observar que el mercado está en crecimiento y generando grandes oportunidades, no solo en las líneas de producto actuales que comercializa Meraki sino en todo el abanico de productos que el consumidor utiliza diariamente, evidenciando grandes posibilidades de crecimiento.

En el caso de un país vecino como es Chile, se encuentra Denda, una empresa que ofrece una amplia oferta para el consumidor que quiere ser más responsable con el medio ambiente. Ellos ofrecen productos sustentables en rubros como alimentación, aire libre, hogar, mascotas, infantil, librería y moda. Lograron abarcar un amplio abanico de oportunidades comerciales, en donde el consumidor tenía la preocupación y el deseo de ser más sustentable en sus actividades cotidianas. Denda es un gran antecedente de una empresa que logro atender a este mercado potencial del

consumidor verde diversificando su cartera de productos, integrando verticalmente a proveedores, ofreciendo todo en un solo lugar.

Relevancia de caso

Considero que tratar el caso de Meraki es importante para la marca ya que se encuentra en el momento indicado para llevar adelante el análisis que le permita entender con mayor certeza cuales son los mercados potenciales aun no atendidos por la marca, como ofrecer una propuesta de valor para dicho mercado, como así también entender en profundidad a su mercado actual y como ampliar su cartera de productos, que haga que la marca logre la masividad esperada para los próximos años.

En lo profesional y personal elegí Meraki porque estoy convencido que como futuro profesional de marketing debo pensar a las marcas desde una mirada 360, entender que todo aquello que hagamos desde lo comercial impactara en nuestro medioambiente y por consiguiente en nosotros mismos como seres humanos que habitamos este planeta llamado Tierra, nuestro gran hogar.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Tal como se mencionó en la introducción, Meraki es una empresa que pone a disposición del consumidor productos sostenibles fabricados de forma ética y con materiales de bajo impacto ambiental. La marca tiene una trayectoria reconocida dentro del sector sustentable por ser una empresa pionera en Argentina en la comercialización de productos de bambú sustentables. Si bien su core bussines está centrado en el cuidado oral, con el cepillo dental de bambú como producto principal, el mercado es amplio y con un consumidor que hace grandes esfuerzos para conseguir productos sostenibles, fabricados de forma ética y de bajo impacto ambiental.

Por otro lado, Meraki se encuentra en una transición entre early adopters, migrando hacia un estadio de mayoría precoz (early majoity) apuntando a personas con intereses medioambientales y que están teniendo sus primeras experiencias con productos de este tipo (UE Siglo 21, 2022).

Según un estudio realizado por Kantar, evitar productos con plastificado, comprar productos que no impliquen test animal y de origen local, o el uso de envases reutilizables en la compra aparecen como acciones que el consumidor desearía llevar a cabo pero que por diferentes

motivos no estamos realizando. (Melero, 2021). Hoy en día no es suficiente con que las marcas satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores, sino que es necesario generar valor en todo su proceso, apelando a la sustentabilidad. Según informes, el 82 % de los consumidores defienden y apoyan una marca cuando creen en su propósito e invitan a sus conocidos a hacer lo mismo, incluso están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos sustentables (Comunal, 2020).

En conclusión, existe un mercado potencial aun no atendido que exige empresas con el propósito que Meraki sostiene y al mismo tiempo la marca posee un gran potencial de crecimiento principalmente en lo que respecta a expandir su oferta comercial.

Análisis de contexto

Análisis de mercado

El segmento objetivo de Meraki está compuesto por un grupo de 8 millones de personas que tienen entre 18 y 45 años, con intereses afines a la sustentabilidad. El 85 % de las personas que siguen las cuentas de Instagram de Meraki son mujeres, tienen entre 18 y 28 años. El 65 % de la audiencia se encuentra ubicada entre Buenos Aires y Capital Federal, mientras que el resto se encuentra distribuida en grandes centros urbanos como Rosario, Córdoba, Bahía Blanca y Mar del Plata (UE Siglo 21, 2022).

Conforme a lo que la empresa plantea, la tipología de los usuarios de la marca cambió, ya que al principio, quienes adquirirían los productos eran clientes *early adopters* (Adoptadores tempranos), personas con marcados intereses ambientales, activismo en torno al cuidado y la preservación del planeta; en los últimos tres años hubo una transición al siguiente nivel dentro del ciclo de vida de adopción de productos e innovación, ya que los *early adopters* se encargaron de comunicárselo a sus allegados (UE Siglo 21, 2022).

Hoy Meraki se encuentra en la transición entre los adoptadores tempranos (*early adopters*), migrando hacia un estadio de mayoría temprana (*early majority*), apuntando a personas que tienen intereses acerca del medioambiente, la sustentabilidad y son conscientes del impacto de la producción desmedida en el ambiente, pero que, sin embargo, están atravesando sus primeras experiencias con productos fabricados a partir de materiales “no tradicionales”. (UE Siglo 21, 2022)

Es en esta transición se encuentra el mercado potencial que analizaremos, que dotará a la marca de la masividad necesaria para impulsar su crecimiento y garantizar su futuro en el mercado.

Tal como indicamos anteriormente, el segmento objetivo de la marca es de 8 millones de personas entre 18 a 45 años, pero con una gran presencia en el segmento de mujeres entre 18 y 28 años. Si nos remitimos a William Strauss y Neil Howe que en el año 1992 establecieron el término “Millenials” para referirse a la población nacida entre los años 1982 y 2000-2004, también llamada generación Y, que coincide con el rango etario del segmento objetivo de la marca (Howe & Strauss, 1992).

Una peculiaridad que describe esta generación es que cuenta con jóvenes inquietos y apasionados por el medio ambiente (Bahri, 2019). Dentro de ella también existe gran preocupación e interés por proteger el medio ambiente, considerándolo más su trabajo que el de las marcas (Brands Report, 2015).

Según un estudio realizado en conjunto por OMD Argentina y PHD Argentina un 40% de los latinoamericanos encuestados manifestó ser consciente del medio ambiente, mientras que un 30% está a favor de comprar marcas que contribuyan a la sociedad. A la vez, 4 de cada 10 *millenials* están concienciados y no les importa pagar más si el producto es “verde” (Brands Report, 2015).

Hoy en día no es suficiente con que las marcas satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores, sino que es necesario generar valor en todo su proceso, apelando a la sustentabilidad. Según informes, el 82 % de los consumidores defienden y apoyan una marca cuando creen en su propósito e invitan a sus conocidos a hacer lo mismo, incluso están dispuestos a pagar un sobrepago por productos sustentables. (Comunal, 2020).

En lo que respecta a las compras, según una encuesta realizada por Mercado Libre sobre un total de 21000 usuarios en la región Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile y Uruguay), los que al menos realizaron una compra de un producto de impacto positivo en el periodo de Mayo a Junio 2021 dentro de la plataforma, fueron un 50% en total de personas con el rango etario entre 18 y 45 años, divididos en los siguientes porcentajes: de 18 a 24 años un 7%, de 25 a 34 años un 18% y de 35 a 44 años un 25%. Los productos de impacto positivo son aquellos cuyo consumo promueven la reducción de impactos ambientales y/o generación de beneficios sociales y ambientales, como la reducción en cantidad de residuos enviados a rellenos sanitarios, de emisiones de gases de efecto invernadero, del consumo de energía y/o la generación de ingresos para ONGs, entre otros (Mercado Libre, 2021).

Los 3 factores que más influyen a la hora de elegir un producto de impacto positivo frente a uno común son los ingredientes de los materiales con los que están hechos, la posibilidad de retornar o reutilizar el packaging y su diseño/funcionalidad en último lugar. Las preocupaciones ambientales de los compradores de productos de impacto positivos son como top 3, la contaminación del agua, cambio climático y residuos plásticos (Mercado Libre, 2021)

En cuanto al crecimiento del mercado en la compra de productos de impacto positivo, según datos internos de Mercado Libre en el periodo de Abril 2020 a Marzo 2021 en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile y Uruguay), hubo un incremento del 104% de compradores sustentables y un 58% de nuevos compradores sustentables en la región. (Mercado Libre, 2021)

Análisis de competidores

Meraki se encuentra compitiendo principalmente en el rubro de cuidado o aseo personal, pero también extiende su línea de productos a lo que la marca llama productos de “*lifestyle*” con sus botellas de acero inoxidable. La marca fue una de las primeras en introducir en la región los cepillos dentales de bambú diferenciándose de su competencia que cubrían las mismas necesidades, pero con materiales no ecológicos (UE Siglo 21, 2022). En la actualidad, el sector tiene varios competidores directos principalmente en la comercialización y distribución de productos manufacturados sustentables.

Con el fin de analizar la competencia se realiza investigación del sector competitivo a través de técnicas mixtas que incluyen la recolección de datos secundarios en sitios webs de empresas o redes sociales y *mystery shopper* en dietéticas, almacenes naturistas, hipermercados y supermercados veganos. De dicha investigación se obtuvo los siguientes datos:

Competidores directos

ReConsciente: Es una tienda online que comercializa diferentes productos sustentables, entre ellos productos de higiene bucal, shampoo, jabones, copas menstruales, elementos para afeitado, elementos para la cocina como cubiertos, bolsas biodegradables, filtros de tela, etc. Y también poseen una categoría que se llama “*on the go*” donde venden productos para ir de compras como bolsas reutilizables, también botellas y vasos de acero inoxidable. Tienen canales de venta mayorista y minorista. Se encuentran ubicados Buenos Aires capital y tienen varios puntos de retiro en la misma ciudad. Dentro de las fortalezas de este competidor podemos destacar su gran oferta de productos sustentables, pensados para todo momento de la vida cotidiana y principalmente el uso casi nulo de materiales plásticos en toda su cartera, lo que lo hace un competidor importante

para Meraki. Como debilidades principales son su baja presencia en Facebook, poca cantidad de seguidores en Instagram 26 mil, si lo comparamos con Meraki que cuenta con 78 mil. Otras debilidades son que casi no comercializan sus productos en dietéticas y locales del rubro sustentable, como así también su falta de internacionalización, ya que solo tiene presencia en nuestro país.

Vita tienda sustentable: Empresa que se autodenomina “Bien orgánica, de productos sustentables”, con sede en Buenos Aires y con tienda online de alcance regional, que posee productos bajo su propia marca, tales como cepillos de dientes o hilo dental; incorporando productos como pasta dental en polvo vegana y extendiendo su cartera de productos hacia otros rubros. (UE Siglo 21, 2022). Como fortalezas se puede considerar que tiene una cartera de productos bastante amplia y además se encuentra en todas las redes sociales muy bien posicionada. Las debilidades principales son su bajo alcance, ya que la solo comercializan en nuestro país y otra debilidad es que muchos de sus productos no son de fabricación propia, con lo cual en esos casos solo cumplen la función de intermediarios o distribuidores, incluso venden productos de Meraki.

SLÁSS: Empresa de origen uruguayo que comercializa productos sustentables dentro del país, de manera online y que, si bien comenzó sus operaciones comercializando cepillos de dientes de bambú y sorbetes de papel, en la actualidad amplió su cartera de productos hacia rubros tales como Vida diaria, Cocina y Home (UE Siglo 21, 2022). Como fortalezas son su buena presencia en redes como Instagram y Facebook, buena variedad de productos y está calificado en Google con una puntuación de 4.8 estrellas. Sus debilidades son que si bien su cartera es variada no cubre todas las necesidades del consumidor sustentable, otra debilidad es su presencia solo Uruguay.

Competidores indirectos

Wholegreen: Tienda saludable oriunda del barrio de Belgrano, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que posee su marca propia y distribuye a través de su tienda online a todo el país. El cepillo de dientes se llama Hawai y posee atributos de producto similares a los comercializados por Meraki (UE Siglo 21, 2022). Sus fortalezas son la amplia variedad de productos y muy buen posicionamiento principalmente en base a los comentarios de Google con 4,5 estrellas. Como debilidad mayor es que no es una tienda sustentable, ya que sus productos no son al 100% libres de plásticos, si bien algunos de sus productos compiten con Meraki no es una competidor directo en lo que refiere a productos sustentables.

Sri Sri Tattva: es una empresa de origen india, fundada en el año 2003 con el objetivo de mejorar significativamente el nivel de salud y bienestar del mundo y en 17 años se encuentra presente en más de 60 países; en Argentina desde hace 4 años (UE Siglo 21, 2022). La mayor fortaleza es su tamaño, ya que es una gran empresa que comercializa a nivel internacional, lo que podría ser una amenaza para Meraki si esta empresa decide volcarse totalmente a lo sustentable. Por el momento su debilidad es poseer una variedad baja de productos sustentables lo que no lo hace un competidor directo de Meraki.

Análisis del entorno

En el siguiente apartado realizo el análisis de las variables del entorno, mediante el uso de información secundaria externa a través de técnicas de recolección y análisis documental.

Variable Política: El gobierno crea el Plan Desarrollo Productivo Verde que nace del compromiso de nuestro país con la agenda global de lucha contra el cambio climático. Incluye un conjunto de iniciativas para implementar en los sistemas productivos con un nuevo paradigma sostenible, inclusivo y ambientalmente responsable. Articula al Estado, el sector privado y la sociedad civil para construir la estructura productiva verde que exige el presente con la mirada puesta en el futuro (Ministerio de desarrollo productivo, 2021).

Variable Económica: Para diciembre de 2022, quienes participan del REM proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 55,0% i.a., igual a la previsión proyectada en el relevamiento previo. Asimismo, se mantuvo el pronóstico de inflación para 2023 en 45,0% i.a. y proyectaron una inflación de 37,7% i.a. para 2024 (+2,7 p.p. respecto del REM previo) (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Variable Social: En los últimos años y especialmente durante 2020 debido a la pandemia por coronavirus (COVID-19), se han evidenciado cambios en ciertos hábitos de consumo, con preferencias por productos con menor impacto en el ambiente; cambios en la movilidad, optando por el uso de la bicicleta; cambios en la alimentación, con una mayor inclinación hacia dietas saludables y la preferencia por productos agroecológicos, favoreciendo el consumo de cercanía y el desarrollo de pequeños productores (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2021).

Variable Tecnológica: En nuestro país existe una gran dependencia tecnológica con China para la elaboración de productos manufacturados, principalmente los que comercializa Meraki.

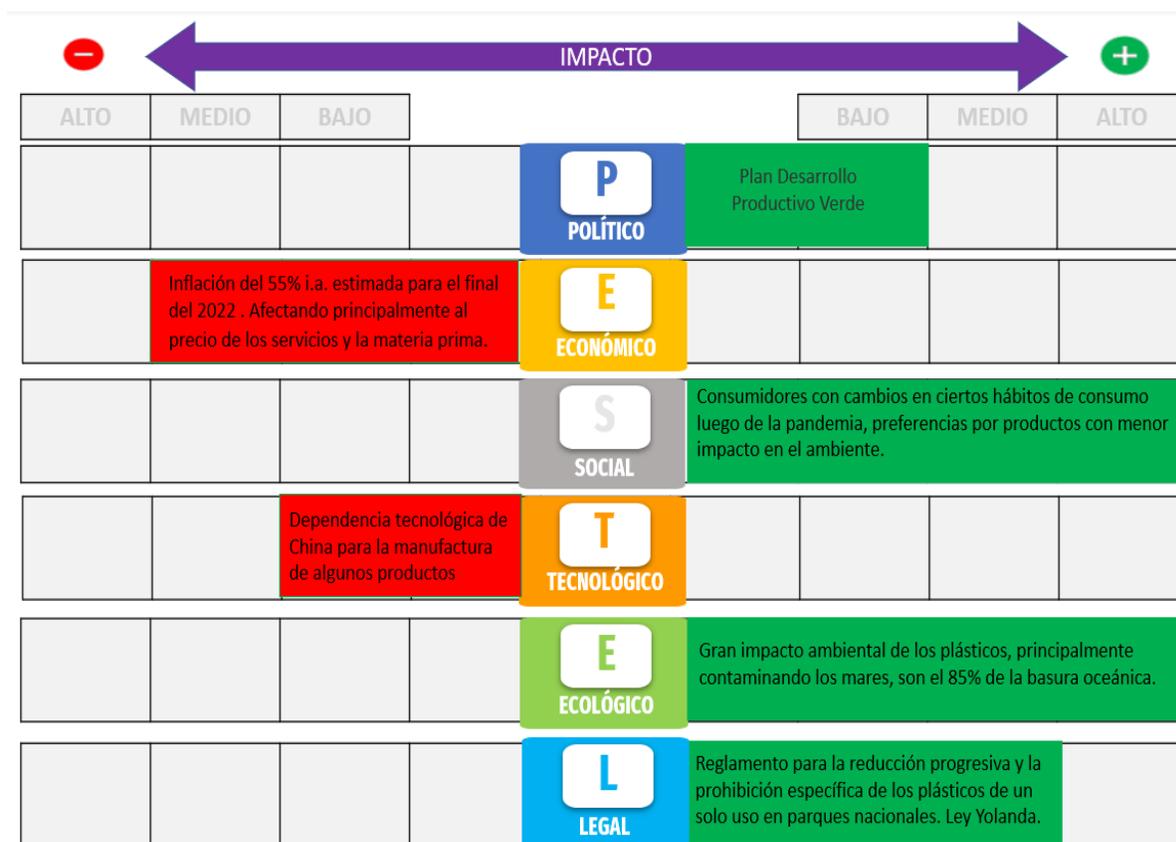
Variable Ecológica: Los plásticos han tomado la Tierra. Su creciente producción y uso amenazan con contaminar cada rincón del planeta, especialmente los mares, destino final de

muchos de ellos, donde perjudican seriamente la salud de los ecosistemas acuáticos y la supervivencia de las especies que los pueblan (Greenpeace, 2022). Un informe del PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) revela que el plástico supone el 85% de la basura marina y advierte de que, para 2040, se habrá casi triplicado el volumen de contaminación por plásticos que acaba flotando en las zonas marinas (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2021).

Variable Legal: En junio del año 2020 se establece un reglamento para la reducción progresiva y la prohibición específica de los plásticos de un solo uso en los parques nacionales y áreas protegidas sujetas a la jurisdicción de la administración de parques nacionales (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2020). El Congreso de la Nación argentino promulgó, en diciembre de 2020, la Ley Yolanda. El objetivo principal de la Ley Yolanda es que las y los funcionarios y empleados públicos comprendan la transversalidad de los temas ambientales en el diseño, la planificación y la implementación de las políticas públicas para contribuir, desde la gestión estatal, a la construcción de una Argentina ambientalmente sostenible (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2020).

Pestel

El siguiente grafico PESTEL muestra el impacto en Meraki de las variables analizadas



Diagnóstico Organizacional

Análisis interno

Para realizar el análisis interno de Meraki me focalizaré en su oferta de productos y en su estrategia comercial.

Si hablamos de la oferta de productos, la marca solo cuenta con una cartera limitada de productos sustentables, entre ellos su icónico cepillo dental, hilos dentales, estuches, *holders* para pared, todos ellos de bambú y la reciente incorporación de sus botellas térmicas. Me refiero a una cartera limitada, ya que como vimos anteriormente en el análisis de sus competidores directos, ellos cuentan con una oferta amplia para el consumidor sustentable que cada día acrecienta su demanda. Si bien la oferta de Meraki se encuentra correctamente posicionada, su cartera actual podría adaptarse a un consumidor que demanda otro tipo de productos además de los ya comercializados por la marca. Esto también puede evidenciar la necesidad de crecimiento y diversificación de Meraki, en lo dicho además por los responsables de la marca en su visión comercial y filosofía que enuncia que: “Desde el inicio del proyecto, nuestro propósito fue poder ofrecer la mayor cantidad de productos biodegradables posible” (UE Siglo 21, 2022).

En cuanto a su estrategia comercial la marca aplicó la estrategia genérica de enfoque y diferenciación, haciendo foco en la búsqueda de percepción por parte de los consumidores, desarrollando productos de calidad, disruptivos y de diseño, sin descuidar la importancia que los mismos poseen para el cuidado de la salud bucal y del medio ambiente. Si bien Meraki fue la primera marca en desarrollar productos a base de bambú en 2016, diferenciándose de empresas que cubrían las mismas necesidades, pero con procesos de fabricación y materiales no ecológicos, hoy en día el sector ya posee diferentes *players* que producen, comercializan y distribuyen productos manufacturados a partir de materiales alternativos sustentables, compitiendo directamente con la empresa (UE Siglo 21, 2022).

En conclusión, Meraki se encuentra en un mercado con gran crecimiento y gran competencia debido a las bajas barreras de entrada. Su actual oferta de productos es limitada, pero a la vez es una marca muy bien posicionada y reconocida en el sector, con lo cual diversificar su oferta comercial es de las estrategias de crecimiento más adecuadas para atender a un mercado potencial de gran demanda, lo que también permitirá la masividad necesaria para garantizar así el futuro de Meraki.

Foda



Análisis del perfil profesional de la carrera

Una de las herramientas más importantes que considero serán de vital importancia al desarrollar este caso, es la matriz de estrategias de crecimiento de Igor Ansoff. Que permitirá determinar cuál es la estrategia de crecimiento adecuada para Meraki.

Para el desarrollo del análisis anterior utilice la herramienta FODA para determinar cuáles son los factores externos e internos más influyente en la marca. También hice uso de la herramienta PESTEL que permite analizar las variables más relevantes del entorno y que impacto tienen en Meraki.

Marco teórico

A continuación, se abordarán las teorías y conceptos más relevantes que rodean al análisis de potencial de mercado, teniendo en cuenta lo desarrollado por diferentes autores.

En primer lugar, es necesario definir qué se entiende por mercado. Comenzaré con Kotler y Armstrong (2013) que definen a mercado como aquel conjunto de compradores reales o potenciales que comparten una necesidad o deseo en particular y que podrá ser satisfecho a través de relaciones de intercambio. Según el autor Santesmases Mestre (2012), el mercado es el conjunto de personas con una necesidad, capacidad de compra y además están dispuestas a comprar. Complementando lo dicho por ambos autores, existen tres elementos en común en la definición de mercado: está compuesto por un conjunto de compradores reales o potenciales con necesidades o deseos en particular; esas necesidades o deseos pueden ser satisfechas por un producto o servicio; por último, este mercado tiene la disposición y capacidad de compra para realizar el intercambio. Con relación a los compradores potenciales, surge la necesidad de entender el concepto de mercado potencial.

Según el autor Prieto (2013), el mercado potencial son aquellas personas que componen el mercado total, tienen una necesidad que puede ser satisfecha por un producto o servicio, además están en condiciones de adquirirlos y son de interés para la empresa en el largo plazo. Esta definición no es muy diferente a la de mercado, por lo que no resulta tan interesante. Para completar el concepto anterior de Prieto, podemos citar a otros autores más específicos como Manochi y Keller (2016), que definen a mercado potencial como un conjunto de consumidores, pero con un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado. También aclaran, que el nivel de interés no es suficiente para definir el mercado potencial, sino que además estos consumidores deberán tener un ingreso necesario y acceso al producto. Además, indican que el mercado potencial, en un entorno determinado de marketing, es aquel límite al que se aproxima la demanda del mercado cuando los gastos en marketing de la industria tienden a infinito. A través de esta definición, se puntualizará en el concepto de la demanda de mercado.

Tal como indican Kotler y Keller (2016), la demanda de mercado de un producto es el volumen total con posibilidad de ser adquirido por un grupo de consumidores, en un periodo determinado, bajo un programa de marketing específico, dentro de un área geográfica y un entorno concreto. Este concepto coincide con el planteado por Kinneary y Taylor (1998), según los autores,

la demanda de mercado es el volumen unitario total que compraría un determinado grupo de consumidores, en periodo determinado, en un área geográfica específico, bajo un programa y un entorno de marketing concreto. Otra coincidencia entre los autores está relacionada con la importancia de establecer a la demanda de mercado como una función, determinada por las variables anteriormente mencionadas, es decir, un periodo, un área geográfica, un entorno y un programa de marketing específico.

Por otro lado, definiré el concepto de demanda de la empresa, según Kotler y Keller (2016) es la aquella porción o participación en la demanda total de mercado, que pertenece a la empresa, de acuerdo un determinado nivel de esfuerzo en marketing y en un periodo específico de tiempo. Aquí también existen coincidencias con lo que plantean Kinnear y Taylor (1998), según los autores la demanda de la empresa es la participación que tiene la compañía en el volumen total de la demanda de mercado. Agregan además, que la demanda de la empresa es una función que variaría de acuerdo con diferentes niveles de esfuerzos en marketing. De aquí derivan los conceptos de participación de mercado y sensibilidad de la demanda.

Participación de mercado para los autores Kotler y Armstrong (2013), es la cantidad de ventas de la empresa respecto a las ventas totales del mercado, es decir, que porcentaje de las ventas de la empresa representan sobre el total de ventas del mercado. Este concepto lo completan Stanton et al. (2007), indicando que la participación de mercado es la proporción de ventas de un producto que consigue la empresa dentro de un mercado específico y en un periodo de tiempo determinado. Estos últimos autores, también aclaran que la participación de mercado puede referirse a industrias enteras, segmentos, regiones geográficas y también a diferentes periodos.

Para tratar el concepto de sensibilidad de la demanda puede ser abordado desde la visión económica, según Pindyck y Rubinfeld (2009), este concepto está relacionado al de elasticidad precio de demanda que mide su sensibilidad respecto al precio. El concepto indica como varia la demanda de un producto, de acuerdo con las diferentes variaciones de precios. Desde el punto de vista de marketing, para Kotler y Keller (2016) debemos entender cuáles son los factores que influyen en esa sensibilidad precio de la demanda. Algunos de los factores que hacen a un consumidor menos sensible al precio son: productos de baja frecuencia de compra, con pocos o inexistentes sustitutos, cuando sienten que el precio alto se justifica, cuando no notan el cambio de precio, cuando sus hábitos de compra demoran en cambiar o el precio no es tan importante como otros atributos de la operación.

En relación con las estrategias de marketing de crecimiento o expansión mencionaremos a continuación el esquema desarrollado por Ansoff (1976) y que el autor Santesmases Mestre (2012) vuelve a exponer. El esquema o matriz de expansión se basa en 4 tipos de estrategias en función del producto ofertado, tanto si es un producto nuevo o un producto actual; y en función del mercado que se atenderá, ya sea el mercado actual o un nuevo mercado. De aquí derivan 4 estrategias de expansión:

1. Penetración de mercado: donde se busca incrementar la participación o cuota de mercado con productos actuales y en los mercados que actuales de la empresa.
2. Desarrollo de mercado: esta estrategia busca atender a nuevos mercados o segmentos con los productos que la empresa comercializa en la actualidad.
3. Desarrollo de producto: se busca atender a mercados actuales, pero con nuevos productos.
4. Diversificación: para esta estrategia la empresa desarrollará nuevos productos que serán comercializados en nuevos mercados.

Respecto a las estrategias de crecimiento Kotler y Keller (2016) engloban las 4 estrategias de Ansoff en lo que el denominan oportunidades de crecimiento intensivo, que consiste en encontrar oportunidades para crecer en los negocios actuales. Pero también plantean otras estrategias que denominan, oportunidades de crecimiento integrado, crecimiento diversificado y la reducción o desinversión en negocios antiguos. En el crecimiento integrado, las empresas pueden optar por integrarse verticalmente (hacia atrás o hacia adelante), es decir, adquirir proveedores o distribuidores, o integrarse de manera horizontal adquiriendo un competidor. En el crecimiento diversificado es cuando se puede aprovechar oportunidades fuera de los negocios actuales de la empresa. Se clasifican en diversificación concéntrica cuando la empresa desarrolla productos de tecnología o marketing similar a los actuales, pero los comercializa en un nuevo mercado; diversificación horizontal cuando se desarrollan nuevos productos con tecnología o marketing diferente a la actual, pero en mercados actuales y la diversificación en conglomerado, la empresa buscara desarrollar nuevos negocios que no estén relacionados a ningún producto, mercado o tecnología actual. Además, el autor sugiere una estrategia de reducción y desinversión en antiguos negocios, destinada a dejar de invertir en negocios débiles y liberar recursos para nuevas oportunidades de crecimiento.

Otra herramienta estratégica importante son las 5 fuerzas competitivas de Porter (1991) que determinan el atractivo de un mercado o segmento de mercado y se componen de: La amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y el poder de negociación de los compradores. En la primera, la amenaza de nuevos competidores, la influencia de las barreras de entrada al mercado es crucial, aquí el autor sugiere una serie de estrategias defensivas para elevar esas barreras de entrada al sector. Una de ellas es llenando brechas de producto o posición, ampliando la cartera de productos y obligando a nuevos competidores a tomar posiciones menos favorables en su ingreso.

En lo relacionado al enfoque estratégico los autores Ferrell y Hartline (2012) sugieren analizar el FODA (matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para determinar las estrategias más adecuadas, dentro de las estrategias sugeridas se encuentran: la agresividad, cuando una empresa tiene muchas fortalezas y muchas oportunidades, aquí la expansión y crecimiento con nuevos productos y mercados son lo más adecuado; diversificación, esta estrategia es para empresas con muchas fortalezas y muchas amenazas, aquí lo sugerido es una estrategia que diversifique su cartera de productos, mercados o unidades de negocios; luego la estrategia de cambio total, para empresas con muchas debilidades y muchas oportunidades; finalmente la posición defensiva, en empresas con muchas debilidades y muchas amenazas.

Diagnóstico

Declaración del problema

Luego de haber realizado un análisis completo del diagnóstico de situación, basado en la información presentada sobre Meraki y relacionándolo con el marco teórico se procede a la declaración del problema de la empresa.

El problema fundamental de la Meraki es un entorno competitivo de gran rivalidad con su competencia directa y la posibilidad de ingreso de nuevos competidores en un mercado de gran crecimiento, también relacionado a bajas barreras de entrada en el sector. El mayor riesgo se vincula al ingreso de grandes competidores que aún tienen poca participación de mercado y no son competencia directa de Meraki, pero existe la posibilidad que puedan ver un atractivo en el sector, lo que debería ser atendido a nivel de estrategias defensivas por parte de la empresa.

Esta situación, encuentra a Meraki con una cartera de productos acotada, frente a competidores que desarrollan nuevos productos y atienden a diversos segmentos donde la marca participa, como así también, en los que la marca aún no tiene participación de mercado. También es importante destacar que Meraki cuenta con oportunidades, en mercados aun no atendidos por sus competidores directos, las que podrían ser aprovechadas si lograra ocupar la posición antes que sus rivales y de la manera adecuada.

Justificación

El problema previamente citado, podría llevar a la empresa a perder participación de mercado en los segmentos que actualmente participa, por la competencia actual o nuevos competidores y no lograr la masividad que Meraki anhela desde sus comienzos. También podría desaprovechar su marcado reconocimiento en el mercado y oportunidades de crecimiento que serían significativas para el futuro de la empresa.

Teniendo en cuenta casos de éxito en antecedentes previamente citados en este reporte y basándonos en el análisis del mercado objetivo de la marca, podemos determinar que la mejor estrategia consistirá en el crecimiento a través de la diversificación, ampliando la cartera actual con nuevos productos y atendiendo a nuevos segmentos de mercado.

Esta estrategia es fundamentada por los autores Porter, (1991) y Ferrell & Hartline (2012) presentados en el marco teórico, para empresas que se encuentren en la misma situación que Meraki. Por lo que será una estrategia defensiva y agresiva combinadas, lo más indicado a nivel estratégico como posible solución.

Discusión diagnóstica

La estrategia de crecimiento a través de la diversificación, ampliando su cartera de productos y atendiendo a nuevos segmentos de mercado, permitirá que Meraki aproveche oportunidades en un mercado de gran crecimiento, incrementando su participación actual, lo que derivará en el aumento de ventas y lograr la masividad que la marca necesita. Al mismo tiempo, la estrategia servirá para ocupar posiciones aun desatendidas de mercado, elevando barreras de entrada al sector, defendiéndose de posibles competidores y creciendo como marca, lo que garantizará el futuro a largo plazo de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo General

Incrementar en un 30% la facturación anual de Meraki, durante el periodo de Julio del 2022 a Junio 2023, dentro del territorio argentino y mediante el desarrollo de estrategias de diversificación.

Alcance

El siguiente plan permitirá llevar a cabo las acciones necesarias para que Meraki atienda a su situación actual previamente mencionada en el diagnóstico.

Se utilizará la estrategia de crecimiento a través de la diversificación, desarrollando nuevos productos para su línea actual denominada “life style”, también se creará una nueva línea denominada “Cuidado personal” la que le permitirá ocupar posiciones de mercado con productos que la empresa no comercializaba. Todos los productos que se sumarán a la cartera de Meraki serán comercializados en segmentos de mercado que la marca aun no atendía, como así también en sus clientes actuales.

Este plan permitirá adoptar una posición ofensiva frente a competidores actuales y también será defensiva frente a la posibilidad de ingreso de potenciales competidores.

De esta forma Meraki se consolidará en el mercado como una marca sólida, aprovechando las oportunidades de un sector con gran crecimiento, superando las amenazas actuales y futuras, garantizando así su crecimiento en los próximos años.

Objetivo Específico 1

Ampliar la línea “life style”, a través del desarrollo de nuevos productos, lo que permitirá un incremento del 20% en las ventas, durante un periodo de 6 meses.

Plan de Acción 1

Desarrollo y lanzamiento de 3 productos nuevos para la línea “life style”

Descripción del plan:

Se desarrollará un táper hermético íntegramente de acero inoxidable junto al mismo proveedor chino que fabrica las botellas que ya comercializa Meraki, manteniendo el mismo estilo de diseño. Este producto será ideal para el estilo de vida del consumidor verde, que quiere llevar a todas partes un estilo de vida libre de plásticos.

También se producirán cubiertos de bambú junto al proveedor chino que fabrica los cepillos dentales. Estos cubiertos serán un complemento ideal con el táper hermético, el concepto es comercializarlo como un kit que pueda venderse junto al táper y la botella que actualmente comercializada por la marca dentro de esta línea.

Otro de los productos a desarrollar es un conjunto de 4 bolsas de tela para ir de compras, que se fabricarán en Argentina. Este conjunto estará compuesto por una bolsa grande de lienzo con manijas en donde colocar diferentes productos tanto para ir de compras como para otros tipos de uso, que se convertirá en una mochila con dos tiras para mayor comodidad. Además, el conjunto tendrá una bolsa mediana tipo rejilla para frutas o verduras y dos bolsas más pequeñas también de lienzo para colocar cereales o legumbres, estas últimas principalmente estarán diseñadas para realizar compras. El diseño de todos los productos será a través de un diseñador industrial freelance.

Luego del desarrollo, se realizará la comercialización de una pequeña cantidad de unidades de los nuevos productos como prototipos, 50 piezas de cada uno. Esto se hará a través de los canales de distribución actuales de Meraki, con la finalidad de obtener una devolución y opiniones por parte de los clientes. Las opiniones principalmente serán recolectadas de las redes sociales a través de los comentarios y encuestas para sondear el nivel de satisfacción de los clientes, esto se realizará mediante NPS (*Net Promoter Score*), que servirán para reajustar el diseño de los productos, el precio, los canales de distribución y la demanda potencial por producto.

Con la información recolectada, se llevará a cabo un reajuste si es necesario del diseño de los productos junto al diseñador freelance, se evaluará el precio, los canales de distribución y también se definirá que cantidad de productos son necesarios de acuerdo con el canal. Por último, se realizará el pedido a los proveedores. Se encargará la fabricación de 10.000 unidades de cada uno de los productos a los proveedores antes mencionados. Se realizarán acciones promocionales en los locales comerciales donde Meraki comercializa colocando todos los productos nuevos a un 10% de descuento el primer mes de lanzamiento. En la tienda web durante los primeros dos meses, se harán envíos gratis a todo el país a los clientes que compren 3 unidades de los nuevos productos,

podrá ser combinando o comprando 3 unidades del mismo producto. En redes sociales, durante el primer mes, se enviará un cupón de descuento con el 10% (para usarlo en la tienda web) a los seguidores que arroben a Meraki con una foto donde estén utilizando alguno de los nuevos productos de la línea “life style”.

Indicadores: Cantidad de productos prototipo con desarrollados. Cantidad por producto de ventas por producto prototipo. NPS por cada producto y su nivel de satisfacción. Cantidad de productos reajustados y fabricados. Cantidad de unidades vendidas por canal.

Plazo total de plan de acción 1: Las acciones para este plan se desarrollarán entre los meses de Julio 2022 a Diciembre 2022, siendo un total de 6 meses completos.

Desarrollo completo de plan con acciones y responsables por acción			
Acciones	Descripción de la acción	Responsables	Cargo o Area
Acción 1	Desarrollo de taper hermético con diseñador industrial freelance y junto al fabricante en China	Francisco Mirabella: contrata a un diseñador freelance que se encargará del diseño de los 3 productos y tomará las decisiones en lo referido al desarrollo.	CEO de Meraki
Acción 2	Desarrollo de cubiertos de bambú con diseñador industrial freelance y junto al fabricante en China		
Acción 3	Desarrollo de 4 bolsas de tela para comprar junto a diseñador industrial freelance		
Acción 4	Pedido de fabricación de 50 unidades prototipo por cada uno de los nuevos productos desarrollados	Miguel Santiago Mirabella: gestión del pedido	Gestión contable y administrativa
Acción 5	Comercialización de 50 unidades prototipo por cada uno de los nuevos productos desarrollados	Marcos Aliaga: comercialización, acciones de en las redes sociales, recolección de información y adecuación del precio, los canales de distribución para nuevos productos.	Marketing y comunicación
Acción 6	Recolección de opiniones sobre prototipos en redes sociales		
Acción 7	Reajuste de producto, precio y canales de distribución basado en resultados de acción 5	Francisco Mirabella: reajuste en producto junto a diseñador	CEO de Meraki
Acción 8	Se encargará la fabricación de 10.000 unidades de cada producto a los proveedores chinos y nacionales	Miguel Santiago Mirabella: gestión de compra	Gestión contable y administrativa
Acción 9	Comercialización de 30.000 unidades, lanzamiento definitivo con acciones promocionales y venta en locales físicos	Francisco Mirabella y equipo de ventas	CEO de Meraki y area de ventas
Acción 10	Comercialización de 30.000 unidades, lanzamiento definitivo con acciones promocionales en redes y venta en sitio web	Marcos Aliaga y equipo de marketing digital	Marketing y comunicación

Presupuesto para plan de acción 1		
Acciones	Presupuesto	Costo
Acción 1	Diseñador industrial freelance para el desarrollo inicial de los productos: Valor hora \$800 X 240 horas de trabajo para el diseño de los 3 productos	\$ 192.000
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4	Costo de tapers de acero por unidad \$1.500 X 50 unidades= \$75.000	\$ 130.000
Acción 5	Cubiertos de bambu por unidad \$500 X 50 unidades=\$25.000	
	Kit de bolsas de lienzo \$600 X 50 unidades= \$30.000	
Acción 6	Tendra valor de \$0 ya que es parte de un proceso normal de la empresa, el plan no agrega carga adicional de mano de obra para realizarla.	\$ 0
Acción 7	Reajuste en diseño de productos por diseñador industrial, se utilizaran la mitad de horas que se usaron para el desarrollo inicial \$192.000/2	\$ 96.000
Acción 8	Fabricación de productos finales Costo de tapers de acero por unidad \$1.500 X 10.000 unidades= \$15.000.000	\$ 0
Acción 9	Cubiertos de bambu por unidad \$500 X 10.000 unidades=\$5.000.000	
	Kit de bolsas de lienzo \$600 X 10.000 unidades= \$6.000.000	
Acción 10	El costo de fabricación de 26 millones de pesos será financiado por deuda con el banco Galicia (entidad que financia a Meraki en la actualidad) por exceder el presupuesto disponible para este plan de marketing. Las acciones promocionales tampoco tendran un costo ya que son parte de la actividad actual de la empresa.	
Costo total del plan de acción 1		\$ 418.000

Objetivo Específico 2

Lanzar una nueva línea de productos llamada “Cuidado personal”, a través del desarrollo productos que aún no comercializa Meraki, con el fin de alcanzar un volumen de ventas de 40.000 unidades, en un plazo de 6 meses.

Plan de acción 2

Desarrollo en comunidad de 4 productos para nueva línea “Cuidado personal”.

Descripción del plan

Se realizará una campaña a través de redes sociales con el objetivo de captar clientes y no clientes, pero seguidores de Meraki, que tengan la intención de participar de una serie de 4 encuentros en donde el concepto es desarrollar en comunidad productos para el cuidado personal. Estos encuentros serán a través vivos de Instagram y *You Tube*, en donde participará un diseñador industrial freelance contratado por Meraki, junto a un representante de la empresa y al público de seguidores. Será de pública participación y todos podrán dar su opinión, como así contar experiencias de vida o puntos de dolor que pueden ser atendidos gracias al producto que se esté diseñando en ese encuentro. Los vivos durarán aproximadamente una hora, en donde el representante de Meraki será el moderador, primero dando una introducción sobre cual producto crearemos, luego se dará lugar a las opiniones, finalmente el encuentro concluirá con un boceto del producto hecho por el diseñador y un sorteo con los participantes presentes. El sorteo será para 5 ganadores, los premios serán descuentos para comprar en la tienda online de Meraki, un 50% para el primer premio, un 40% para el segundo, un 30% para el tercer premio, un 20% para el cuarto y quinto premio. En el primer encuentro se desarrollará un Jabón sólido para el cuerpo con características bases como ser vegano y sustentable, luego con la comunidad de seguidores se pensará en el tamaño, fragancias, colores y *packaging*. En el segundo, se creará un shampoo sólido y al igual que el jabón, con características bases como ser vegano y sustentable, luego con la comunidad de seguidores se pensará en el tamaño, fragancias, colores y *packaging*. En el tercero, se desarrollará un acondicionador sólido para el pelo donde que tendrá las mismas características para su desarrollo que el jabón y el shampoo. Por último, el cuarto producto serán toallitas femeninas de tela para la menstruación, como características básicas serán lavables, reutilizables,

de color y con diferentes diseños, en este encuentro será fundamental la participación mayoritariamente femenina.

En una segunda etapa del plan, se realizará el desarrollo de productos junto a emprendedores locales que estén interesados en asociarse junto a Meraki para la fabricación en conjunto de los 4 productos. La asociación de emprendedores junto a la marca les permitirá obtener beneficios tales como: capacitaciones en cuanto a estrategia comercial por parte de Meraki, tratamiento de los residuos en el proceso de fabricación, acceso a financiamiento y a una amplia cartera de clientes. Algo importante a destacar es que esta asociación de emprendedores fabricantes junto a Meraki será bajo un contrato de exclusividad, lo que asegurará a los emprendedores la garantía de compra para su producción y a Meraki la seguridad de que su *know how* estará protegido, como así también que tendrá un flujo garantizado de productos que evite pérdidas de ventas por caídas de stock. Aquí también será fundamental la participación del diseñador freelance que participó en los encuentros con la comunidad de redes.

Luego de cerrar este contrato y acuerdo con los emprendedores locales, se procede a la fabricación de 20 piezas prototipo por producto. Estas serán sorteadas entre los seguidores del Instagram con el único compromiso de responder preguntas sobre satisfacción, para de esta manera obtener información que sea de utilidad para la próxima acción donde se harán ajustes en los productos de ser necesario. Estas encuestas generaran un indicador NPS por producto.

Por último, se mandará a fabricar 10.000 piezas de cada uno de los 4 productos, conformando un total de 40.000 unidades como indica el objetivo. Se aplicarán los rediseños o ajustes necesarios y basados en encuesta NPS por producto de la acción anterior, para eso será necesario el trabajo del diseñador freelance que trabajo en el desarrollo.

Luego se promocionará en redes sociales y en página web de Meraki los productos de esta nueva línea de nominada “Cuidado personal”. La promoción será basada bajo los conceptos de: productos creados para cuidarnos a nosotros mismos y cuidar al ambiente; creados en comunidad y para la comunidad; fabricados por emprendedores locales y bajo la filosofía de Meraki.

Las ventas de las 40.000 unidades serán principalmente a través del canal online, pero también será necesario el uso de los canales de distribución de venta mayorista y minorista. En el caso de los locales minoristas se les entregara un vinilo promocional gratuito para colocar en vidriera, junto con el pedido de la tienda minorista. La promoción para la venta online será mediante Instagram con historias y reels.

Indicadores: Cantidad de personas participantes por vivo, cantidad de comentarios por vivos. Cantidad de productos diseñados. Cantidad de participantes por sorteo de Instagram, cantidad de “me gusta” por sorteo, cantidad de comentarios por sorteo, NPS de satisfacción por producto, cantidad de piezas fabricadas en un mes, cantidad de piezas entregadas. Cantidad de unidades rediseñadas en dos semanas por *freelancer*, cantidad de unidades fabricadas en un mes, cantidad de unidades vendidas por mes. Cantidad de piezas vendidas durante el plan.

Plazo total de plan de acción 2: Las acciones para este plan se desarrollarán entre los meses de Julio 2022 a Diciembre 2022, siendo un total de 6 meses completos.

Desarrollo completo de plan con acciones y responsables por acción			
Acciones	Descripción de la acción	Responsables	Cargo o Area
Acción 1	Campaña de captación de clientes actuales y potenciales en redes, como participantes en vivos para el desarrollo de productos	Marcos Aliaga junto al equipo de marketing digital de Meraki será responsable de las acciones en redes sociales	Marketing y comunicación
Acción 2	Encuentros con la comunidad de redes mediante vivos para desarrollo de productos		
Acción 3	Acuerdo con emprendedores locales para el desarrollo y fabricación de nuevos productos	Francisco Mirabella: cerrará acuerdo con emprendedores, contratará a un diseñador freelance que se encargará del diseño de los 4 productos y tomará las decisiones en lo referido al desarrollo.	CEO de Meraki
Acción 4	Desarrollo de productos junto a emprendedores y diseñador industrial freelance		
Acción 5	Pedido de fabricación de 80 piezas prototipos junto a emprendedores	Miguel Santiago Mirabella: gestión del pedido	Gestión contable y administrativa
Acción 6	Sorteo de los 80 prototipos entrega a seguidores de Instagram	Marcos Aliaga junto al equipo de marketing digital de Meraki será responsable de las acciones en redes sociales y relevamiento de NPS	Marketing y comunicación
Acción 7	Relevamiento de satisfacción de prototipos mediante NPS		
Acción 8	Rediseños o ajustes necesarios a los productos basados en información de NPS	Francisco Mirabella: reajuste en producto junto a diseñador	CEO de Meraki
Acción 9	Pedido de fabricación de 40.000 unidades para el lanzamiento definitivo	Miguel Santiago Mirabella: gestión del pedido	Gestión contable y administrativa
Acción 10	Promoción y venta de las 40000 a través del canal online, distribuidores mayoristas y minoristas	Marcos Aliaga, equipo de marketing digital y equipo de ventas en canales mayorista y minorista	Marketing, comunicación y ventas

Presupuesto para plan de acción 2		
Acciones	Presupuesto	Costo
Acción 1	Tendra valor de \$0 ya que es parte de un proceso normal de la empresa, el plan no agrega carga adicional de mano de obra para realizarla.	\$ 0
Acción 2		
Acción 3		
Acción 4	Diseñador industrial freelance para el desarrollo inicial de los productos: Valor hora \$800 X 160 horas de trabajo para el diseño de los 4 productos	\$ 128.000
Acción 5	Costo de jabón sólido por unidad \$200 X 20 unidades= \$4.000 ;Costo de shampoo sólido por unidad \$400 X 20 unidades= \$8.000; Costo de acondicionador por unidad \$400 X 20 unidades= \$8.000; Costo de toallitas femeninas por unidad \$200 X 20 unidades=\$4.000 . Los costos de los productos incluyen gastos logísticos.	\$ 24.000
Acción 6		
Acción 7	Tendra valor de \$0 ya que es parte de un proceso normal de la empresa, el plan no agrega carga adicional de mano de obra para realizarla.	\$ 0
Acción 8	Diseñador industrial freelance para el rediseño de los productos basado en NPS, utilizará la mitad de las horas utilizadas para el desarrollo inicial. Valor hora \$800 X 80 horas de trabajo para el diseño de los 4 productos	\$ 64.000
Acción 9	Costo de jabón sólido por unidad \$200 X 10.000 unidades= \$2.000.000 ;Costo de shampoo sólido por unidad \$400 X 10.000 unidades= \$4.000.000; Costo de acondicionador por unidad \$400 X 10.000 unidades= \$4.000.000; Costo de toallitas femeninas por unidad \$200 X 10.000 unidades=\$2.000.000 El costo de fabricación para productos finales es 12 millones de pesos que será financiado por deuda con el banco Galicia (entidad que financia a Meraki en la actualidad) por exceder el presupuesto disponible para este plan de marketing.	\$ 0
Acción 10	El costo de la venta online tendra valor de \$0 ya que se utilizaran horas normales de trabajo. Para la venta en locales minoristas se compraran 300 vinilos promocionales para vidrieras, valor de unidad \$700. 300 X \$700 = \$210.000	\$ 210.000
Costo total del plan de acción 2		\$ 426.000

Objetivo Específico 3

IncurSIONAR en nuevos segmentos aun no atendidos por Meraki, con el fin de lograr una participación de mercado del 50% en un periodo de 6 meses.

Plan de acción 3

Desarrollo de segmentos no atendidos por Meraki

Descripción del plan

Esta acción será posterior al desarrollo de nuevos productos, buscando promocionar tanto los productos actuales como los nuevos. Se buscará alcanzar nuevos segmentos de mercado como el de consumidores veganos y deportistas, aun no atendidos por la marca. El segmento objetivo actual de Meraki está compuesto por un grupo de 8 millones de personas que tienen entre 18 y 45 años, con intereses afines a la sustentabilidad. El 85 % de las personas que siguen las cuentas de Instagram de Meraki son mujeres, tienen entre 18 y 28 años. El 65 % de la audiencia se encuentra ubicada entre Buenos Aires y Capital Federal, mientras que el resto se encuentra distribuida en grandes centros urbanos como Rosario, Córdoba, Bahía Blanca y Mar del Plata (Canvas, 2022).

Una de las actividades será la participación con venta de productos en feria vegana con stand. Principalmente hará foco en la línea de jabones y *shampoo* veganos, pero también se complementará con el resto de los productos. Se buscará llegar al segmento de jóvenes veganos entre 18 y 45 años y conscientes con el medio ambiente.

También se participará con venta en eventos deportivos de *Trail Running*, *Palestra*, *Trekking* y *Yoga* con la botella de acero inoxidable como producto principal, que será complementado con los *tapers* y los cubiertos. Aquí el objetivo principal es llegar al segmento de consumidores jóvenes entre 18 a 45 años, deportistas y comprometidos con el medio ambiente.

Estas actividades en ferias y eventos serán acompañadas con promoción por medio de redes sociales informando sobre la participación de Meraki en ellas. Las participaciones serán mensuales, un evento vegano y en los meses siguiente un evento deportivo por mes, así cubriendo 5 meses con esta actividad. Serán todas dentro de la provincia de Buenos Aires, que es la zona geográfica con mayor densidad poblacional y mayor cantidad de clientes de Meraki. Se contratará y capacitará una persona que estará en los stands durante todo el plan. Se comunicará y se promocionarán las participaciones a través de vivos y posteos en redes sociales.

Indicadores: Cantidad de unidades vendidas por mes. Cantidad de ventas por segmento de mercado. Participación de mercado y porcentaje de incremento en participación de mercado mes a mes. Cantidad de likes y comentarios en redes sociales de los posteos y vivos sobre participaciones en eventos.

Plazo total de plan de acción 3: Las acciones para este plan se desarrollarán entre los meses de Enero 2023 a Junio 2023, siendo un total de 6 meses completos.

Desarrollo completo de plan con acciones y responsables por acción			
Acciones	Descripción de la acción	Responsables	Cargo o Area
Acción 1	Entrar en contacto con ferias veganas y eventos deportivos. Acordar participación anual	Francisco Mirabella	CEO de Meraki
Acción 2	Compra de banners para stand, stand propio, merchandising para vendedores y folletos en papel compostable para promoción en eventos	Miguel Santiago Mirabella	Gestión contable y administrativa
Acción 3	Contrato y capacitación de personal de venta que participará en los eventos en el año	Francisco Mirabella y equipo de ventas	CEO de Meraki y area de ventas
Acción 4	Alquiler anual de logística para llevar material y transportar a personal	Miguel Santiago Mirabella	Gestión contable y administrativa
Acción 5	Participación con venta en feria vegana, comunicación y promoción en redes	Francisco Mirabella con equipo de ventas como principales responsables de las acciones en las participaciones. Marcos Aliaga con equipo de marketing digital se encargarán de la comunicación y promoción de las participaciones en redes sociales el día del evento.	CEO de Meraki y area de ventas
Acción 6	Participación con venta en evento de Yoga, comunicación y promoción en redes		
Acción 7	Participación con venta en evento de Trekking, comunicación y promoción en redes		
Acción 8	Participación con venta en evento de Trail Running, comunicación y promoción en redes		
Acción 9	Participación con venta en evento de Palestra, comunicación y promoción en redes		

Presupuesto para plan de acción 3		
Acciones	Presupuesto	Costo
Acción 1	Tendra valor de \$0 ya que es parte de un proceso normal de la empresa, el plan no agrega carga adicional de mano de obra para realizarla.	\$ 0
Acción 2	Costos: 2 banners promocionales= \$10.000; stand portatil desarmable 150 cm de frente con grafica= \$60.000; merchandising (4 gorras y 4 remeras) = \$ 12.000; folletos compostables impresos por 400 unidades= \$56.000	\$ 138.000
Acción 3	Se contratará una persona que sera quien este en el stand, con un valor de \$ 30.000 por participacion mensual. Serán 5 meses de participaciones con un total de \$150.000	\$ 150.000
Acción 4	Traslado de material y personal a eventos dentro de la provincia de Buenos Aires, valor mensual de gasto \$80.000 X 5 participaciones= \$400.000	\$ 400.000
Acción 5	Valor de alquiler de stand en feria vegana \$60.000 y viáticos de comidas para personal de ventas \$4.000	\$ 64.000
Acción 6	Valor del derecho a participacion en evento de Yoga con stand propio \$40.000 y viáticos de comidas para personal de ventas \$4.000	\$ 44.000
Acción 7	Valor del derecho a participacion en evento de Trekking con stand propio \$40.000 y viáticos de comidas para personal de ventas \$4.000	\$ 44.000
Acción 8	Valor del derecho a participacion en evento de Trail Running con stand propio \$70.000 y viáticos de comidas para personal de ventas \$4.000	\$ 74.000
Acción 9	Valor del derecho a participacion en evento de Escalada con stand propio \$40.000 y viáticos de comidas para personal de ventas \$4.000	\$ 44.000
Costo total del plan de acción 3		\$ 958.000

Conclusiones

Mediante el desarrollo del presente reporte de caso, enfocado en el análisis de potencial de mercado, se logró reconocer el problema en el cual Meraki estaba inmerso y a partir de allí, desarrollar un plan de marketing que permita solucionarlo, aprovechando las oportunidades actuales y defendiéndose frente a las posibles amenazas del entorno.

Como mencionamos en el reporte, Meraki se encuentra en un entorno competitivo de gran rivalidad entre competidores actuales y con la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, que guarda estrecha relación con una baja barrera de entrada al sector. Esta situación genera un gran riesgo, principalmente frente al ingreso de grandes competidores, que aún no tienen una participación de mercado significativa, pero pueden encontrar en el sector un atractivo haciendo que Meraki pueda perder su participación actual o pueda restringir sus oportunidades de crecimiento presentes y futuras. Es aquí donde radica la importancia del uso de estrategias de crecimiento a través de la diversificación, lo que permite ampliar la cartera actual con nuevos productos y atender a nuevos segmentos de mercado donde la marca no participaba. Esto es de vital importancia para el caso de Meraki que cuenta con una reducida cartera de productos, adoptando la estrategia de crecimiento por diversificación, podrá atender a nuevos segmentos de mercado con nuevos productos, aprovechando las oportunidades de un mercado con gran crecimiento, incrementando su participación, lo que derivará en un aumento en el volumen de ventas. La adopción de esta estrategia le permitirá también, ocupar posiciones de mercado no atendidas, elevando las barreras de entrada al sector, defendiéndose del ingreso de nuevos competidores, disminuyendo riesgos, garantizando el presente y el futuro de la empresa.

Por último, como principal contribución, a través de este reporte de caso se pudo observar en Meraki una empresa con múltiples oportunidades y la implementación de los planes anteriormente descritos las incrementaran exponencialmente. Por lo que considero que este podrá ser el inicio de un sólido crecimiento en la empresa que garantizará su futuro, marcando un antes y un después en Meraki.

Recomendaciones

Como primera y más importante recomendación es la inmediata implementación del plan, cumpliendo con los plazos establecidos para cada plan de acción y de acuerdo con el diagrama de Gantt. Esto es vital en un entorno como en el que Meraki se encuentra, el correcto cumplimiento de los plazos podrá hacer de la estrategia un éxito o un fracaso.

Otra recomendación es el seguimiento de los indicadores, que serán los que marquen el rumbo para el correcto cumplimiento de los objetivos específicos y como consecuencia del objetivo general.

Además, será necesario evaluar luego de la implementación del plan, que impacto tendrán la aplicación de las estrategias de crecimiento por parte de Meraki en sus competidores actuales y posibles grandes competidores, para entender si luego de la implementación los riesgos o amenazas a las que se enfrentaba han sido disminuidos correctamente. También será importante evaluar el cambio en el posicionamiento de Meraki, ya que una mayor presencia de la marca tanto a nivel de crecimiento en cartera como en nuevos segmentos de mercado, deberían generar un cambio en el mismo.

Por último, será importante tratar dos temas que no han sido tratados en este reporte, el primero, la expansión a nivel internacional que actualmente Meraki está realizando en países vecinos como Uruguay y Paraguay, pero también se está trabajando en la expansión hacia Brasil, Colombia, Chile y España, esta expansión podrá ser acompañada por la estrategia de crecimiento planteada en este reporte. Otro tema no tratado en este reporte es la posible certificación de Meraki como empresa B, si bien no fue planteado de manera directa pero los planes que se desarrollaron aquí están alineados con ello. Principalmente en el impacto positivo para la comunidad y el medio ambiente, mediante el desarrollo de productos sustentables junto a emprendedores locales.

Referencias

- Ansoff, I. H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona, España: EUNSA.
- Bahri, G., Di Natale, A., & García, G. (2019, 19 de Noviembre). Expectativas y valoraciones de los jóvenes estudiantes de último año/semestre de la Universidad Católica Andrés Bello acerca de las políticas y prácticas ambientales de los empleadores. *Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales*. Recuperado de: <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/4391>
- Banco Central de la República Argentina. (2022). Resultado del Relevamiento de expectativas de mercado (REM) para el mes de Febrero del año 2022. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220225%20Resultados%20web.pdf>
- Brands Report. (2015). Millennials: ¿cómo compran y qué perfil de marca buscan? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.brandreportblog.com/millennials-como-compran-y-que-perfil-de-marca-buscan/>
- Comunal. (2020). ¿Qué es el marketing sustentable y por qué es importante? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://comunal.social/que-es-el-marketing-sustentable-y-por-que-es-importante/>
- Emprender. (2021, 15 de Junio). Un mercado amigable con el medio ambiente: entrevista a Victoria Bintureira de Re.Consciente. *Revista online Ferrell*. Recuperado de: <https://www.emprender.com/entrevistas/apartadoEntrevista.php?idEntrevista=112>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. D.F., México: Cengage Learning.
- Greenpeace. (2022). Plásticos. Greenpeace Internacional. Recuperado de: www.es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/plasticos/

- Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The Story of America's future 1564 to 2069*. Nueva York, Estados Unidos: Quill Willian Morrow and Company.
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. D. F., México: Pearson educación.
- Manochi, S. (04 de Diciembre del 2019). La ola de los emprendimientos de triple impacto. Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/La-ola-de-los-emprendimientos-de-triple-impacto-20191204-0001.html>
- Melero, J. (2021, 30 de Abril). El gap de la sostenibilidad para las marcas. Kantar. Recuperado de: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/sostenibilidad/el-gap-de-la-sostenibilidad>
- Meraki. (2022). Sobre nosotros. Sitio Web Meraki. Recuperado de: <https://merakisustentable.com/ar/sobre-nosotros>
- Mercado Libre. (2021). Tendencias de consumo online de impacto positivo en América Latina Edición 2021. Recuperado de: https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/LATAM_Presentacion_Impacto_Positivo_2021_c8bf2bdd38_96617a174e.pdf
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. (2020). Plásticos de un solo uso. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/parquesnacionales/educacion/gestion-residuos-areas-protegidas/plasticos-de-un-solo-uso>
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. (2020). Ley Yolanda. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/ley-yolanda>

- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. (2021). Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenibles. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/encps.pdf>
- Ministerio de desarrollo productivo. (2021). Desarrollo productivo verde. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/desarrollo-productivo-verde>
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2009). Microeconomía. Madrid, España: Pearson educación.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires, Argentina: Rei.
- Prieto, J. E. (2013). Investigación de mercados. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2021). Informe Anual de 2021. Recuperado de: <https://www.unep.org/es/resources/informe-anual-de-2021>
- Santesmases Mestre, M. (2012). Marketing conceptos y estrategias. Madrid, España: Ediciones pirámide.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- UE Siglo 21. (2022). Presentación de la organización. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/14922/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org6>