



Trabajo Final De Grado

Plan estratégico de Marketing para un mejor aprovechamiento del mercado de Meraki.

Materia: Seminario Final de Marketing

Empresa: Meraki sustentable – Reporte de caso

Análisis de potencial de mercado.

Alumno: Gabriel Ruben Flores

DNI: 30990709

Legajo: VMKT06285

Licenciatura en Comercialización

2022

Director de seminario final: Prof. Javier Romero

Índice de contenidos

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
<i>Marco de referencia institucional</i>	4
<i>Breve descripción sobre la problemática</i>	4
<i>Resumen de Antecedentes</i>	5
<i>Relevancia del caso</i>	6
Análisis de la situación	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis de contexto</i>	7
A -Mercado:	7
B – Competencia.....	8
C - PESTEL	10
<i>Diagnostico organizacional</i>	10
<i>Análisis específico según el perfil profesional de la carrera</i>	13
Marco teórico	14
Análisis diagnóstico	16
Objetivos	18
<i>Objetivo General</i>	18
<i>Objetivos específicos</i>	18
<i>Programa 1 – “Redescubri Meraki”</i>	19
<i>Programa 2 – “Mas Meraki en tu vida”</i>	21
<i>Programa 3 - “Transforma tu plástico en madera”</i>	23
Conclusiones	26
Recomendaciones	26
Referencias	27

Resumen

Meraki es una empresa Argentina que comercializa productos con materiales alternativos sustentables. Actualmente, su nivel de ventas no le permite crecer y posicionarse como marca líder en un momento en el que la categoría de productos sustentables se encuentra en auge. En este reporte de caso se desarrollará un plan de marketing para lograr aumentar sus ventas aprovechando el potencial de mercado disponible.

Se generará el actual plan con el objetivo final de aumentar las ventas para el próximo año ampliando tanto la gama de productos ofrecidos como su participación en el mercado.

Al finalizar la resolución del caso se pretende lograr que Meraki se posicione en el mercado como una marca líder y referente dentro de la categoría a nivel país y que el nivel de facturación haya aumentado respecto a años anteriores.

Palabras clave: Mercado – Sustentable – Bambú

Abstract

Meraki is an Argentine company that sells products with alternative sustainable materials. Currently, its level of sales does not allow it to grow and position itself as a leading brand at a time when the category of sustainable products is booming. In this case report, a marketing plan will be developed to increase your sales by taking advantage of the market potential that have not yet taken advantage of.

The current plan will be generated with the ultimate goal of increasing sales for next year by expanding both the range of products offered and their market share.

At the end of the resolution of the case, it is intended to position Meraki in the market as a leading and benchmark brand within the category at the country level and that the level of billing has increased compared to previous years.

Key Words: Market – Sustainable – Bamboo

Introducción

Marco de referencia institucional

Meraki es una marca fundada en Buenos Aires en el año 2016. Nació con el objetivo de reemplazar la utilización de plástico de un solo uso o de corta vida útil a través del desarrollo y comercialización de productos con materiales alternativos sustentables.

Fue fundada por Francisco Mirabella, licenciado en Ciencias Ambientales, Francisco Malfitani, Licenciado en Administración de Empresas y Martin Lela, Licenciado en Marketing. Actualmente sus socios son Francisco Mirabella, Miguel Mirabella y Marcos Aliaga. La empresa está compuesta por 13 personas que ocupan los departamentos de Finanzas, Supply, Marketing, Ventas y Mercados regionales. Sus oficinas comerciales se encuentran en Villa Urquiza, Capital Federal y los productos se fabrican en Ningbo, República Popular China.

Comenzó comercializando únicamente cepillos de dientes, reemplazando el mango tradicional de plástico por uno de bambú, generando así un producto biodegradable en un 97%. Actualmente ofrece además hilos dentales biodegradables, botellas térmicas reutilizables, y diferentes estuches de bambú.

Actualmente se encuentra en un proceso de certificación para ser *Empresa B* y forma parte de la organización “1% For the planet”, ambos proyectos consistentes con los valores que impulsa la empresa de sostenibilidad, consciencia, integridad, equidad y positividad.

Breve descripción sobre la problemática

Como consecuencia del aumento de la conciencia a la hora de elegir este tipo de productos es que enfrentan una creciente competencia entre empresas que buscan captar este mercado meta. La problemática de la empresa Meraki pareciera ser que las ventas de sus productos no le permiten crecer para posicionarse como empresa líder del segmento y aprovechar mejor la tendencia actual. Parte del desafío tiene que ver con los precios de los productos y poder expandir su mercado a consumidores que estén dispuestos a pagar más por una marca que promueve la sustentabilidad. Probablemente la compañía deba cumplir el rol de educar a sus clientes sobre los atributos de sus productos para lograr decisiones de compra más informadas.

Por otro lado, deberán buscar la forma de competir con grandes marcas que poseen un posicionamiento mas firme con mejores canales de distribución y promoción de productos sustitutos de los que puede comercializar Meraki.

Resumen de Antecedentes

Según la segunda edición del estudio “La sostenibilidad en la agenda del liderazgo Latinoamericano” de SAP, el 74% de las empresas cuenta con una estrategia de sostenibilidad ya que tanto los consumidores como los inversores están inclinándose a elegir empresas responsables con el ambiente y con las comunidades en las que operan. Estos estudios señalan que existe una relación directa entre el desarrollo de estrategias de sostenibilidad y el resultado de las ventas. Una empresa con buena reputación tiene efectos positivos en las ventas e incorporación al mercado de nuevos productos. (SAP, 2022)

Otro estudio de mercado que sirve para conocer el cambio de tendencia sobre el uso de productos de impacto positivo en América Latina surge de un informe oficial de Mercado Libre publicado el 15 de julio de 2021. En el mismo se indica que aumento un 86% la cantidad de usuarios que eligen este tipo de productos. Su sección de productos sustentables contaba con más de 10.700 empresas de las cuales el 37% se encontraba en Argentina. Si bien se indica que las ventas fueron lideradas por purificadores de agua, paneles solares y composteras, se destaca a los cepillos de dientes de bambú como un producto ya posicionado y con un alto porcentaje de crecimiento de ventas interanuales. Podemos deducir entonces que el mercado para este tipo de productos cada vez es mayor, con consumidores dispuestos a modificar sus hábitos de consumo de productos tradicionales por nuevas alternativas mas amigables con el medioambiente (Mercado Libre, Marzo 2021).

En su objetivo de certificar la empresa como Empresa B, se destacan beneficios de reafirmar su intención de ser reconocida como una compañía que crea valor para el mundo promoviendo formas sustentables de generar y vender productos. Esta certificación la haría diferenciarse y destacar en medios de comunicación y eventos masivos, permitiendo formar alianzas comerciales con otras compañías atractivas para inversionistas de impacto. La creciente concientización sobre los productos que se consumen hace que cada vez sea más importante

diferenciarse mediante este tipo de certificaciones que garantizan transparencia durante todo el proceso productivo de los productos ofrecidos. (sistemab.org/ser-b/)

Relevancia del caso

Es importante para la empresa analizar el caso para descubrir su potencial en el mercado y poder aprovechar la tendencia creciente de consumo de productos amigables con el medio ambiente junto a la elección de empresas como Meraki que promocionan el consumo sustentable utilizando materiales no contaminantes. Esta situación, además de ser una oportunidad de expandir su mercado, ya sea con nuevos productos o captando nuevos consumidores, también plantea el desafío de lograr crecer en un contexto con altos niveles de competencia.

En cuanto a la importancia profesional, desarrollar el caso permite realizar un análisis de una situación real de una empresa pionera en el país en su rubro. El poder aplicar las herramientas adquiridas a lo largo de la carrera resulta de especial interés por tratarse de una situación actual que atraviesa la empresa.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Para decidir el rumbo de acción de la empresa es que se procede a realizar un análisis de contexto para definir oportunidades y amenazas. Del mismo modo, se realizará un análisis interno para la identificación de debilidades y fortalezas de Meraki y así poder definir correctamente estrategias para aplicar en un futuro.

Análisis de contexto

Análisis del mercado.

Para tomar decisiones estratégicas acertadas es necesario contar con información precisa sobre los consumidores y la competencia ya que de aquí deberán surgir ideas para analizar resultados de acciones pasadas y planificar hacia el futuro.

A -Mercado:

Según datos de la pagina mercadolibre.com, en el ultimo año mas de 3 millones de personas compraron productos de impacto positivo en América Latina, duplicando la cantidad de ventas respecto al año anterior. En Argentina particularmente, el aumento de usuarios que compraron estos tipos de producto fue de 86% interanual. Esto quiere decir que el mercado disponible para este tipo de productos es cada vez mayor, representando una oportunidad para Meraki de captar parte de esos usuarios emergentes. El mismo estudio señala que el 64% de los compradores se preocupan por la situación ambiental. Los factores influyentes para elegir un producto sustentable son sus ingredientes, que el packaging sea reutilizable, su diseño y funcionalidad.

Este cambio de comportamiento parece ser consecuencia de un cambio de actitud de los consumidores. En el pasado los consumidores pensaban que por ser ecológico un producto era de menor calidad, mientras que actualmente cada vez menos gente piensa de esa manera.

Según Marcos Aliaga, actualmente Meraki comercializa el 2% del total de cepillos de dientes que se venden en el país por año. Si buscamos datos en mercado libre sobre ventas de cepillos de dientes vemos que en la categoría “cepillos dentales” el comercializado por la compañía ocupa el lugar 15° dentro de los mas vendidos. Sin embargo, si consideramos la categoría de aquellos que son biodegradables se ubican en segundo lugar solo por detrás de la opción similar que comercializa Colgate, su mayor competidor. Podemos deducir entonces que la marca cuenta con un fuerte posicionamiento dentro del grupo de consumidores afines a este tipo de producto.

Considerando el cliente actual de Meraki, según encuestas realizadas por ellos mismos, de 600 personas encuestadas el 95% manifiesta que volvería a comprar los productos. La satisfacción según compradores de cepillos de dientes en mercadolibre arroja una puntuación de 4.7 sobre 5,

datos consistentes con sus propias estadísticas. En comentarios de usuarios de la marca destacan el porcentaje de biodegradabilidad del producto, su calidad y diseño. Casi la totalidad de las reseñas hablan de como recomiendan el producto y que volverían a comprarlo, resultando clave la fidelización del cliente siendo este un importante promotor de la marca.

Si bien desde la misma empresa no cuentan con datos precisos sobre el nivel socioeconómico de sus consumidores actuales, son conscientes que por las características de la mayoría de sus productos que cuentan con precios más altos que los tradicionales, deben pertenecer mayormente a un segmento medio-alto.

Actualmente la empresa adhiere a un modelo de segmentación de consumidores finales propuesto por la “Natural marketing institute” de Estados Unidos que clasifica a los usuarios sustentables en 5 tipos. LOHAS, Naturalites, Drifters, Conventionals y Unconcerned. Según esta clasificación, Meraki apunta a captar consumidores pertenecientes a las 3 primeras categorías. LOHAS son aquellos consumidores que priorizan el impacto en el ambiente sobre cualquier otra cosa. Naturalite quienes compran motivados por sus consideraciones personales relacionadas a la salud y por último Drifters, que son aquellos preocupados mas por seguir tendencias actuales que por convencimiento propio acerca de las cualidades del producto en sí.

B – Competencia

La empresa cuenta con 2 competidores principales en el mercado, Colgate que vende los cepillos *Colgate Bamboo* y SriSri Tattva con su producto *Sudanta*.

Colgate es el mayor competidor de la marca dentro del canal de supermercados. Es una empresa estadounidense (Colgate-Palmolive) de productos de cuidado oral. Originalmente vendía jabones y desde el año 1873 incursiono en el mercado del cuidado oral.

Al ser una de las empresas más reconocidas del rubro cuenta con la ventaja de ser una primera opción para aquel usuario que decide probar un producto de bambú. No solo posee un mejor posicionamiento de la marca sino más posibilidades de promocionar su producto por canales de comunicación masivos y estar al alcance del público en cualquier supermercado del país. Su público es aquel usuario a quien le interesa contribuir a reducir la cantidad de uso de plástico pero sin el compromiso de apoyar empresas con esa mentalidad en todo su proceso productivo ya que

la mayor cantidad de productos que comercializan posee alto contenido de materiales no ecológicos. Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de transición intentando que todos los tubos de crema dental sean reciclables para fines del año 2025, utilizando plástico HDPE n°2. Esto supone la utilización de un plástico mas reciclables a diferencia de los contenedores actuales. Si bien supone un mayor compromiso por parte de Colgate con el cuidado actual del medioambiente, este producto aun se encuentra lejos de los estándares de eco sustentabilidad que promociona Meraki, por lo que de momento, no supone una amenaza a la línea completa de productos que ofrece la empresa Argentina, donde los materiales contaminantes son utilizados en una parte prácticamente insignificante.

La segunda empresa, SriSri Tattva es una empresa de origen Indio fundada en el año 2003 que se encuentra presente en 60 países e ingreso a Argentina hace solo 4 años. Según su pagina web, todos sus productos son realizados en India, no se testean en animales ni contienen parabenos, son libres de TACC y son aptos para veganos. Sus productos, certificados por “The Vegan Society” están fabricados con materia prima 100% cruelty free.

Por todas estas cualidades debemos suponer que, en características del producto ofrecido, son la mayor competencia de Meraki, no solo por estas cualidades del proceso de fabricación sino también por la línea completa de productos ya que también ofrecen pastas dentales, enjuagues bucales y productos afines. SriSri Tattva a pesar del cuidado en la utilización de la materia prima de origen natural, no tienen el mismo enfoque puesto en los materiales del packaging de sus productos, en los que si utilizan plástico como principal material contenedor.

Sudanta, nombre comercial de su cepillo dental, no se encuentra posicionada en supermercados como Colgate, pero si en farmacias, almacenes naturales y dietéticas.

Como marcas alternativas podríamos mencionar Whole Green, Yensen, Borwek y Bucal Tac entre otras. Todas estas empresas ofrecen productos muy similares en precio y calidad al producto de Meraki aunque sin canales de venta tan desarrollados.

C - PESTEL

Se realiza un análisis de las principales variables macroeconómicas que mas influyen en los competidores y en los clientes.

Político: Debido a la problemática de falta de dólares en el país, Argentina cuenta con una fuerte restricción para la importación de insumos provenientes de otros países. En el caso de Meraki, la producción completa de toda su línea de productos proviene de China, por lo que es un factor a considerar al momento de pensar en incorporar un nuevo producto. Como ya le sucedió en otras oportunidades, no siempre es posible ingresar mercadería al país en los tiempos y con los costos necesarios para que un producto sea rentable. Actualmente, ser una empresa sustentable, no les brinda ningún beneficio impositivo por parte del gobierno lo que los ubica en una situación de desventaja frente a grandes multinacionales.

Sociocultural: Actualmente se está viviendo un aumento de conciencia ecológica en el consumo de productos y servicios. Como indica el informe de mercado libre citado anteriormente, el 86% de los usuarios de la plataforma eligen productos con impacto positivo. Esto genera una demanda cada vez mayor, aumentando el mercado para el consumo de productos como el de Meraki.

Económico: Los productos sustentables suelen tener un costo mas elevado que sus sustitutos tradicionales. La situación actual del país con un alto porcentaje de inflación sumado a la disminución general del poder adquisitivo de las personas atenta contra este tipo de productos, en los que hay que afrontar un costo mayor por la misma funcionalidad.

Diagnostico organizacional.

Como vimos anteriormente, el entorno externo brinda oportunidades atractivas para comercializar productos sustentables ya que se vive una tendencia en aumento de concientización en el cuidado del medio ambiente. Debemos analizar ahora si la empresa cuenta con capacidad para sacar provecho de ella y es por eso que hay que evaluar sus fortalezas y debilidades. Para ello detallaremos el mix de marketing de la compañía:

Producto: El cepillo con mango de bambú es el producto mas vendido de la compañía desde hace 6 años, sin embargo también cuentan con diferentes productos relacionados al cuidado oral:

Holder de pared: También realizado de bambú en sus versiones para 2 y 4 cepillos.

Hilo dental de origen vegetal: Compostable, vegano, sabor a menta. presentación por 30mts. en envase de vidrio o bambú. Se puede comprar solo la recarga para reutilizar el envase original.

Hisopos de bambú: Presentación por 100 unidades, realizados de madera de bambú con punta de algodón. Vegano, biodegradable y compostable al igual que el hilo dental. Si bien el producto no pertenece al segmento de cuidado oral, se mantiene en línea de la categoría de higiene personal.

Bits Meraki: Producto sustituto de la tradicional pasta dental. En forma de comprimidos con sabor a menta, veganos y sin TACC. Representan hoy el producto mas innovador de la marca ya que son los únicos que comercializan dentífrico bajo este formato. Se puede comprar con el envase o solo su recarga.

Botella térmica: Realizada en doble capa de acero inoxidable, presentación por 600ml. Tapa a rosca de acero con terminación de bambú. El primer producto de la marca no relacionado con la higiene personal, abriendo la puerta a comercializar productos fuera de esa categoría.

Precio: Según su pagina web, el precio de un cepillo dental Meraki es de \$350, valor sumamente competitivo comparándolo con productos similares de otras marcas y también con cepillos tradicionales de mango plástico. El resto de los productos tienen precios superiores a sus alternativas habituales con la misma funcionalidad, en especial los bits (\$850 y \$650 la recarga). En el caso de la botella térmica se pueden encontrar muchas alternativas de otras marcas de precios inferiores pero también mas caras.

También se debe mencionar que en la pagina web se encuentran disponibles bajo la categoría “regalos sustentables” combos que ofrecen un descuento de entre un 10% a un 20% al comprar un conjunto de productos. El pedido mínimo para que el envío sea sin costo es de \$7.000.

Plaza: Actualmente Meraki cuenta con una variada red de distribución para todo el país. El denominado “Canal Moderno” que incluye Hipermercado Libertad y la recientemente incorporada

cadena de supermercados Walmart. Además distribuye con droguerías como Sumed y Droguerías del Sur. Trabajan con aproximadamente 2000 farmacias y 2000 almacenes naturales y dietéticas. Además cuentan con 1500 revendedores. Por su página web y diferentes Marketplaces realizan ventas directas al consumidor final. La amplia variedad de canales de distribución con los que cuenta la empresa parece ser un punto a destacar por las distintas alternativas que tienen para hacer llegar su producto hacia el comprador.

Promoción: El principal canal de comunicación actualmente son las publicaciones que realizan por redes sociales. Cuentan con una página web con un tráfico estimado de 15.000 usuarios por mes donde no solo venden sus productos sino que también tienen un blog con información general relacionada a ecología y sustentabilidad en general. También utilizan una base de datos de 10.000 mails de clientes para difundir ofertas y nuevos lanzamientos. Además intentan aprovechar oportunidades eventuales que surgen por prensa en medios de comunicación masiva. El foco actualmente está puesto en campañas de trade marketing intentando dar visibilidad del producto en los puntos de venta con material POP.

Es importante resaltar que al buscar información sobre “cepillos de dientes de bambú” en Google, el primer resultado que arroja Google es el de la página web de Meraki por lo que la campaña digital de promoción tiene mucha importancia para dar a conocer la marca.

Tanto el formar parte de la campaña *1% for the planet* como el proceso que están llevando a cabo para certificar como *Empresa B* son útiles para dar visibilidad de las características de los productos que venden con aquel público más comprometido con las causas de responsabilidad ecológica a los que pretenden llegar.

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Altos niveles de satisfacción de sus consumidores	Costos de venta superiores a los de sus sustitutos
Marca pionera en el producto cepillo de bambú	Poca información disponible sobre sus consumidores
Visibilidad en sus políticas sustentables	Difícil acceso a canales de distribución masivos
Venta de productos innovadores	Necesidad de financiamiento externo para expandirse
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ampliar la oferta con nuevos productos	Grandes empresas compitiendo dentro del mismo rubro
Tendencia en aumento de consumo de productos sustentables	Baja barrera de entrada al no ser productos de fabricación propia
Porción amplia del mercado aun por conquistar	Dificultades en procesos de importación
Publicidad de bajo costo mediante redes sociales	En general, pérdida del poder de compra de los consumidores

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.

Luego de haber planteado el marco de referencia general y habiendo analizado la situación actual tanto de la empresa como del entorno, podríamos realizar una Matriz de Ansoff para identificar las diferentes combinaciones producto y mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Además, realizar una matriz BCG podría ayudar en la planificación estratégica a largo plazo que nos permita identificar si seguir siendo una empresa dedicada casi exclusivamente a la higiene bucal es la mejor alternativa o si otra familia de productos, sin descuidar la idea central de trabajar con productos sustentables, es mejor alternativa.

Marco teórico

Las opciones de crecimiento de la empresa están relacionadas tanto a los productos que ofrece como a los mercados a los que atiende.

Analizando la matriz de opciones estratégicas de crecimiento de Ansoff, la empresa podría aumentar su participación en el mercado actual con productos actuales o nuevos o podría intentar aumentar su participación en un nuevo mercado con sus productos actuales. Por criterio general, la empresa debería agotar primero todas estas posibilidades de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación. La probabilidad de éxito en la elección de la estrategia es mayor si se aprovechan las posibilidades con las que cuenta ya la empresa, esto es, trabajar con productos que domina en mercados en los que ya conoce. (Sainz de Vicuña, 2015, p.271).

Penetración de Mercado, Mercado actual, productos actuales: Es la estrategia de expansión mas segura por lo antes mencionado. Podría intentar atraer clientes de la competencia marcando diferencias positivas contra sus competidores, facilitando la compra o mediante incentivos en el precio. Algunos ejemplos serian con la posibilidad de educar a sus clientes sobre el tiempo ideal para recomprar el producto, haciendo mas llamativa la imagen, mediante promociones de precio por citar algunos.

Desarrollo de nuevo producto, Mercado actual, producto nuevo. Pueden los nuevos productos ampliar su línea que ofrecen de productos sustentables, en este caso, ofreciendo mayores productos de cuidado personal o expandiéndose fuera de esa categoría. Pueden también adaptarse con nuevos diseños o materiales. Aquí la empresa podría intentar cubrir una demanda insatisfecha sobre diferentes productos con la misma idea de sustentabilidad. Podrian ser productos para el cuidado del cabello o la piel o accesorios como peines o cepillos, todos productos de uso cotidiano que podrían interesarles a nuestro mercado actual.

Desarrollo de nuevo mercado, Nuevo mercado, mismos productos. Esto implica una expansión geográfica del mercado en la búsqueda de nuevos segmentos, ya sea agregando nuevos canales de distribución o bien quizás, creando nuevas versiones de los productos que atraigan nuevos segmentos. Resultarían de gran importancia nuevas alianzas con distribuidores nacionales que nos permitan posicionar el producto en zonas a la que actualmente no llegan.

MERCADOS	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación
	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos
		Actuales	Nuevos
		PRODUCTOS	

Michael Porter plantea 3 estrategias competitivas genéricas que se diferencian en función de la ventaja que generan y el ámbito en el que compiten. (Kotler y Keller, 2012, p.51)

Liderar en costo implica la capacidad de la empresa de reducir los costos en toda su cadena de valor para así transferir ese ahorro al precio final del producto y así ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota del mercado.

Ser líder en diferenciación consiste en lograr un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más.

El enfoque o segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado según el tipo de población, ubicación o hábitos de consumo. Persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

Estas variables pueden graficarse en una matriz dependiendo del objetivo estratégico y la ventaja estratégica buscada:

OBJETIVO ESTRATEGICO	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costos bajos
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo costo
		VENTAJA ESTRATEGICA	

Según Roger Best, y con definiciones estratégicas que incluyen en parte lo planteado por Porter y por Ansoff, “las estrategias ofensivas se orientan más al crecimiento y se dan especialmente durante la fase de crecimiento del ciclo de vida de los productos. (...) Se pueden distinguir 3 grandes estrategias ofensivas básicas: Crecimiento de las ventas, mejora del margen y crecimiento diversificado. (R. Best, 2007 p. 381).

La primera implica invertir para aumentar las ventas en mercados ya atendidos. Dentro de las subdivisiones que plantea dentro de esta estrategia se encuentran, el crecimiento de la cuota del mercado, aumentar los ingresos por cliente, entrar en nuevos segmentos y hasta expandir la demanda global del mercado.

La segunda estrategia implica mejorar la posición competitiva de la empresa ya que la misma puede encontrarse en un mercado atractivo pero con una posición competitiva débil. Esto permitiría conseguir mejores precios y niveles mas altos de lealtad de los clientes. La estrategia puede estar enfocada en mejorar la lealtad y nivel de recompra de los clientes, mejorar la ventaja en la diferenciación, disminuir los costos y mejorar la productividad de marketing o desarrollar ventajas en marketing.

Por último, la tercer estrategia ofensiva que plantea implica entrar a nuevos mercados. Puede la empresa buscar oportunidades de crecimiento fuera de sus mercados atendidos tradicionales. Aquí, las opciones que plantea Best son, entrar en nuevos mercados pero relacionados, entrar en mercados no relacionados, entrar en mercados emergentes y por último, desarrollar nuevos mercados.

Análisis diagnostico

Teniendo en cuenta situación actual definida en el análisis de situación en donde se evidencia una tendencia en aumento tanto del consumo de productos sustentables como de la competencia, es que resulta necesario definir el rumbo de la empresa en cuanto a sus planes de crecimiento. Analizando la evolución de los productos que ofrece Meraki desde su creación hasta la actualidad, pareciera ser que no cuentan con una idea clara de hacia dónde ir. Luego de lanzar su producto principal (cepillos de dientes), agregaron opciones de colores y de tamaño para niños,

enfocándose en su mercado y producto actual, pero después agregaron accesorios como holders o botellas térmicas. Si bien esta claro que la idea principal es la de vender productos con consciencia ambiental, no parecen tener definido si pretenden ofrecer una línea de cuidado bucal, de higiene personal o simplemente cualquier producto que puedan comercializar con esta idea de bajo impacto ambiental. Resulta determinante tener claro el rumbo de crecimiento para definir su planificación estratégica, indispensable para que la organización pueda anticiparse a los cambios del mercado, la competencia y la cultura (...) y así aprovechar de modo mas efectivo las oportunidades y utilizar con mayor efectividad los recursos internos. (Santesmases Mestre, 2012, p.765)

Como pudimos evidenciar en el informe de mercado libre sobre el uso de productos de impacto positivo en América Latina, en el periodo 2020-2021, mas de 3.000.000 de usuarios adquirieron al menos un producto de impacto positivo de los cuales el 24% fue de Argentina. El crecimiento vs el año anterior fue de 39% mas de compradores, lo cual marca que el mercado para este tipo de productos se encuentra en aumento y por lo tanto es un buen momento para que Meraki defina su intención de crecimiento. Según el estudio llevado a cabo por SAP, existe una relación concreta entre la reputación de una marca y el resultado de sus ventas. Aquí, gracias al proceso de certificación como Empresa B, Meraki cuenta con una ventaja diferenciadora aunque pareciera ser que aun no ha sacado provecho de eso. Como indica Brest, “los planes ofensivos se orientan al crecimiento y se dan mas en mercados atractivos”, por lo que contamos con una situación ideal para plantear el crecimiento de la empresa y así poder aumentar tanto sus ventas como su posicionamiento.

De esta manera podemos afirmar que es necesario para la empresa tomar ciertas decisiones acerca de la dirección hacia donde quiere apuntar su crecimiento para, luego de tener eso en claro, poder realizar un plan de marketing que permita lograr el crecimiento que se proponga. Estas decisiones no solo delimitaran el futuro de la compañía, sino que además definirán en el corto plazo, si pretende ser una empresa de cuidado bucal, de higiene personal o puede ser una marca que englobe diferentes categorías teniendo siempre el foco puesto en comercializar productos sustentables. Como profesional este trabajo implica un desafío de poder integrar conocimientos de diferentes materias para poder realizar un análisis certero de la situación actual de la empresa y poder buscar alternativas validas para desarrollar un plan de marketing acorde tanto a las necesidades actuales de Meraki como del entorno en el que se encuentra inserta la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Aumentar en el año 2023 la facturación a U\$s1.200.000 entre todos los productos de la empresa.

Objetivos específicos

1. Aumentar las ventas de cepillos de dientes a 840.000 unidades entre enero y diciembre 2023.
2. Vender 40.000 unidades de peines y cepillos de bambú para el cabello en los próximos 12 meses.
3. Conseguir que 25.000 usuarios nuevos prueben el cepillo de bambú por primera vez en el próximo año.

Cada uno de los objetivos específicos tiene como finalidad atacar un cuadrante en particular de la matriz de Ansoff. Con el primer objetivo se pretende aumentar las ventas del producto estrella de la marca en el mercado atendido actualmente. Desarrollar y promocionar un nuevo producto relacionado al cuidado personal como es el caso de peine o cepillo para el cabello responde a los objetivos expresados por Marcos Aliaga de desarrollar nuevos productos. Por último, se generará un plan para lograr captar parte de la porción del mercado que aun consume productos tradicionales de plástico y que puedan incorporarse a la porción de clientes que consuman la marca.

La duración máxima de los 3 planes detallados a continuación será de 12 meses y se cuenta con un presupuesto máximo de \$2.500.000.

Si bien la empresa cuenta con una tienda virtual que podrá generar ventas en todo el país, los mayores esfuerzos estarán concentrados en CABA por ser la ciudad más densamente poblada del país. Limitar el territorio para determinado plan permitirá generar un mayor impacto. Esto hará posible poder medir los resultados y replicar o adaptar en un futuro los planes con mejor resultado en diferentes ciudades del país.

Programa 1 – “Redescubrí Meraki”

El primer programa busca aumentar las ventas un 12% respecto a los objetivos propuestos por la empresa para el año 2021 (750.000 u.). Según se analizó en el marco teórico, esta es la estrategia de expansión más segura. Podría intentar atraer clientes de la competencia marcando diferencias positivas contra sus competidores, facilitando la compra o mediante incentivos en el precio (Sainz de Vicuña, 2015, p.271). Actualmente el precio de los cepillos Meraki es más económico respecto a sus principales competidores, por lo que el cambio se realizara en la imagen de su packaging. Actualmente en la caja predomina el color marrón claro haciendo alusión al material del que esta confeccionado el mango e incluye una foto del cepillo del mismo color, por lo que llama poco la atención. La nueva imagen incluirá colores vivos haciendo alusión a los 5 elementos de la naturaleza que es una teoría filosófica China. De esta forma se mantendrá la imagen de producto sustentable o natural. Así, tendremos rojo vivo por fuego, azul por agua, verde oscuro por Tierra, marrón por Madera y gris plateado por Metal. El fondo de la caja tendrá estos colores lo cual contrastará con la foto del cepillo, haciendo más llamativa la imagen de las cajas donde vienen los cepillos.

Adicionalmente se realizará un concurso en redes sociales en la que el público podrá participar diseñando una “mascota” para la marca. Deberán subir su propuesta que deberá ser un oso panda utilizando algún producto de Meraki a las redes etiquetando al perfil de la marca. Quien resulte ganador obtendrá un premio en efectivo de \$50.000 y productos gratis por un año. De esta forma se logrará presencia en las redes con un costo muy bajo y la incorporación de la mascota a la nueva imagen de la marca.

Aprovechando el cambio de imagen, se incorporará en un lateral de la caja la recomendación de la frecuencia de reemplazo del cepillo cada 3 meses promoviendo la recompra del producto 4 veces al año.

Tomando de referencia un valor dólar de Ar\$300, el valor de venta de cada cepillo es de U\$S 1,23. De esta manera, logrando el objetivo de venta de 840.000 unidades la facturación del producto habrá sido de U\$S 1.036.000 al final del primer programa.

Plan de acción:

1. Publicación de bases y condiciones del concurso “diseña al oso Meraki” en página web propia y en perfiles de redes sociales a cargo del departamento de marketing. Duración de la promoción, 2 meses, diciembre 2022 y enero 2021.
2. Elección de 3 mascotas finalistas. El ganador se decidirá por cantidad de votaciones en las redes sociales. La votación se realizará durante todo febrero 2023. Entrega de premio. Departamento de marketing, \$50.000.
3. Contratación de diseñador gráfico a cargo del diseño de las nuevas cajas siguiendo los nuevos lineamientos. Plazo de tiempo, 1 mes, marzo 2023. Costo total: \$100.000.
4. Modificar matrices de impresión para la fabricación de los envases. Área de Supply, plazo de tiempo, 1 mes, abril 2023.
5. Diseño de material POP con la leyenda “redescubrí Meraki y el poder transformador del bambú”. Departamento de marketing. Plazo de tiempo: 1 mes, marzo 2023.
6. Impresión de material promocional para puntos de venta. Departamento de marketing. Plazo de tiempo: 1 mes, marzo 2023. Costo: \$250.000.
7. El departamento de marketing generara contenido para presentar la nueva imagen en redes sociales y pagina web propia, adelantando como serán los nuevos empaques y recordando que los cepillos son 97% biodegradables. Plazo de tiempo, 2 meses, marzo-abril 2023.
8. Pactar con hipermercado Libertad una ubicación estratégica en la góndola de cepillos de dientes con colocación del material POP. Departamento de marketing, plazo de tiempo 2 meses, mayo-junio 2023. Costo (estimado): \$250.000.
9. Distribución de productos con nuevo envase y colocación material POP en principales puntos de venta a cargo del departamento de Supply. Plazo de tiempo 6 meses, julio- diciembre 2023.
10. Medición de ventas y comparación vs mismo periodo del año anterior. Área de ventas, plazo de tiempo bimestral desde junio, (junio, agosto, octubre y diciembre).

Costo total del programa: \$650.000.

Duración total, 12 meses.

IMPLEMENTACION ACCION	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1-Bases y condiciones												
2- Eleccion de finalistas												
3-Nuevo diseño												
4-Matrices de impresión												
5-Diseño material POP												
6- Impresión de material POP.												
7-Presentacion en redes sociales												
8-Pactar ubicación en gondola												
9-Distribucion												
10-Medicion de ventas												

Se medirá mensualmente la cantidad de unidades vendidas tomando de punto inicial mayo y comparando la cantidad mensual vs año anterior. En 7 meses de mediciones se espera un aumento sostenido en comparación con el mismo mes del año anterior de al menos + 5%.

Programa 2 – “Mas Meraki en tu vida”

El segundo plan de acción será el más revolucionario ya que intentará introducir un nuevo integrante a la familia de productos que ofrece la empresa. Se desarrollarán y promocionarán un peine y un cepillo de cabello aprovechando la experiencia de fabricación de productos con madera de bambú y considerando que hay pocas diferencias entre estos y un cepillo de dientes. El peine, fabricado 100% de madera será el primer producto de la marca fabricado íntegramente de bambú mientras que el cepillo de cabello tendrá parte de sus componentes de cerdas de nylon reciclable. Como acción de lanzamiento del nuevo producto se ofrecerá en conjunto con un cepillo dental a precio promocional, aprovechando el impulso de un nuevo producto para continuar ampliando el mercado del cepillo dental.

Al ampliar la línea de productos ayudará a la empresa a consolidarse como una compañía integral de productos elaborados con materiales alternativos sustentables y comenzar a desprenderse de la idea que solamente comercializan cepillos de dientes.

Con un valor de venta promedio de Ar\$1.500 por peine o cepillo, el objetivo planteado de 40.000 unidades generaría una facturación de \$60.000 equivalentes a U\$S200.000.

Plan de acción:

1. Diseño de los nuevos productos a cargo de un ingeniero industrial. Plazo de realización 2 meses, enero-febrero 2023, \$200.000.
2. Diseño de packaging para los nuevos productos. Se pensará en un envase individual para el peine, uno individual para el cepillo y también uno que incluya los 2 productos juntos. Acción supervisada por el equipo de marketing pero a cargo de un diseñador gráfico contratado. Plazo de tiempo 1 mes, marzo 2023, \$150.000.
3. Creación de imágenes para promocionar los nuevos productos con dibujos de la mascota peinándose con los peines y cepillos. Departamento de marketing, plazo de tiempo, 1 mes, abril 2023.
4. Fabricación. Plazo de tiempo, marzo en adelante.
5. Importación de los productos. Plazo estimado hasta recibir las primeras unidades, 3 meses desde finalizado el punto 1. Junio en adelante.
6. Distribución a principales revendedores del país, área Supply. Plazo de tiempo, junio en adelante.
7. Promoción en página web propia y perfiles de redes sociales. Departamento de marketing. Plazo de tiempo, 7 meses, junio-diciembre 2023.
8. Campaña de promoción por e-mail con la base de datos propia de los consumidores de la marca. Se distribuirá un código promocional para los clientes registrados donde se llevarán de regalo un cepillo dental comprando el combo “peine + cepillo para el cabello”, utilizando la ocasión para fidelizar al cliente de la marca en las compras realizadas por la web. Campaña aprovechando “julio sin plásticos”. Duración, julio 2023 a cargo del departamento de marketing.
9. Encuestas de satisfacción on-line a clientes que hayan adquirido los productos por este medio. También se recolectarán datos de aquellos clientes que respondan la

encuesta de forma voluntaria a través de código QR incluido en el envase de los productos. Se valorarán aspectos como la percepción de calidad, impresión sobre el diseño y rapidez de entrega en aquellas compras realizadas por la web. A cargo del departamento de ventas, informes bimestrales a partir de junio.

10. Medición de ventas y estimación a futuro. Departamento de Marketing. Acción bimestral a partir de junio y hasta diciembre 2023.

Costo total de la acción: \$350.000.

Duración total, 12 meses.

IMPLEMENTACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACCION												
1-Diseño de producto												
2-Diseño de envase												
3-Imágenes de promocion												
4-Fabricacion												
5-Importacion												
6-Distribucion												
7-Promocion Web												
8-Promocion base e-mail												
9-Encuestas de satisfaccion												
10-Medicion de ventas												

El objetivo de ventas de 40.000 unidades debería cumplirse entre los meses de junio y diciembre, por lo que se espera una venta mínima de aproximadamente 11.500 unidades al bimestre. Los reportes se realizarán en os meses de junio, agosto, octubre y diciembre.

Programa 3 - “Transforma tu plástico en madera”

El tercer y último plan buscará consumidores que aún no hayan probado los cepillos de bambú, ofreciéndoles un descuento si entregan a cambio su viejo cepillo con mango de plástico. Con 5 stands ubicados sábados y domingos durante 2 meses en lugares estratégicos, promotores

recibirán viejos cepillos plásticos y entregarán cepillos Meraki sin costo a cambio. Esta acción permitirá por un lado, medir fehacientemente la cantidad de potenciales nuevos clientes, considerando como nuevo a todo aquel quien entregue un cepillo plástico. Por otro lado, el plástico será entregado a organizaciones de reciclaje generando así un doble impacto positivo: la no compra de un nuevo cepillo tradicional y la reutilización de un cepillo viejo. Las locaciones de los puntos de canje y las fechas serán promocionadas desde 2 meses antes para dar notoriedad a la acción y haciéndola coincidir con la edición 2023 de “julio sin plástico”. Se ubicarán en plaza serrano, puerto madero, bosques de Palermo, parque Rivadavia y en el obelisco, considerando estos puntos como ubicaciones de gran concurrencia de público durante fines de semana.

Los stands de canje además tendrán a la venta con precio promocional el resto de los productos para así aprovechar mejor la atención de los clientes que se acerquen a los puntos de canje.

1. Diseño de stands para canje y uniformes de promotores a cargo de diseñador gráfico externo. Plazo de ejecución 1 mes, febrero 2023. Costo total: \$50.000.
2. Compra de 5 stands de madera y 5 banners con estructura metálica y plástico reciclado. \$125.000. Plazo de ejecución, 1 mes, marzo 2023.
3. Compra de 10 uniformes para promotores. Responsables departamento de Supply. \$80.000. Plazo de ejecución, 1 mes, marzo 2023.
4. Promoción en página web propia y perfiles de redes sociales. Departamento de marketing. Plazo de tiempo, 4 meses, abril - mayo - junio - julio 2023.
5. Promoción en vía pública anunciando campaña y lugares de canje a cargo de agencia de medios. Duración, 4 meses, abril – mayo – junio – julio 2023. Costo \$800.000.
6. Gestión con CABA para permiso de colocación de los stands en la vía pública. Realización mayo 2023. Costo (estimado) \$50.000.
7. Contratación de 10 promotores para los puntos de canje. Responsable, departamento de ventas. 8 jornadas, 8hs por jornada. Total, 640hs. Precio por hora, \$450, costo total \$288.000. 2 meses, junio – julio 2023.
8. Transporte para envío y retiro de stands. Responsables departamento de Supply. Precio por jornada, \$10.000. Costo total, \$80.000. Plazo, 8 fines de semana durante junio y julio 2023.

9. Informes semanales con resultados parciales de ventas y canjes de cepillos a cargo del departamento de ventas durante la duración de la campaña, junio y julio 2023.
10. Transporte del material recolectado hasta centro de reciclaje. Departamento de Supply, 1 día, agosto 2023. Costo \$5.000.

Costo total de la acción: \$1.478.000.

Duración total, 7 meses.

IMPLEMENTACION ACCION	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
1-Diseño de Stand y uniformes							
2-Compra de Stands y Banners							
3-Compra de uniformes							
4-Promocion en pagina web							
5 Promocion en via publica							
6-Permiso de colocacion							
7-Promotores							
8-Transporte Stands							
9-Informes							
10-Transporte de material a reciclar							

Si bien el plan ocupara de febrero a agosto, la acción de canje en si tan solo se realizara durante los meses de junio y julio, por lo que las mediciones se realizaran a mes cerrado. Considerando el objetivo de 25.000 cepillos canjeados, se espera un mínimo de 12.500 por mes a los cierres de junio y julio. Hay que destacar que de no cumplir con estos mínimos, se deberá

además analizar el incremental de venta de los demás productos ofrecidos en los stands, entendiendo esta venta cruzada como parte del éxito del plan.

Conclusiones

Luego de finalizada la resolución del caso y habiendo planteado 3 programas de marketing para cumplir con los objetivos propuestos, es interesante destacar como herramientas tradicionales de marketing utilizadas en el análisis como la matriz de Ansoff resultan fundamentales para resolver la problemática de una empresa completamente innovadora y no tradicional. El orden en el que fue planteado el trabajo, comenzando con un análisis de la situación actual, seguida por la investigación del marco teórico y luego con un diagnóstico de la problemática encontrada, resultan fundamentales para poder luego, generar planes de acción concisos y acordes a las soluciones que se pretenden encontrar. Además, se intenta demostrar que la empresa puede y necesita crecer y ser rentable para poder posicionarse como marca líder de productos sustentables aprovechando una tendencia en aumento de este tipo de productos.

Recomendaciones

Según los planes de acción propuestos resulta indispensable resaltar que, si bien cada uno de ellos tiene un objetivo en particular respecto a si se encuentran apuntados a ganar mercado nuevo, vender mas en el mercado actual o introducir un nuevo producto, el hecho de realizar los 3 planes en simultaneo generara un plus para lograr el objetivo general planteado respecto de la facturación que se pretende alcanzar. Considero que en todos los casos resulta de suma importancia lograr transmitir la idea de que el consumidor deja de ser un protagonista pasivo y pasa a ocupar un rol activo cuando decide consumir productos sustentables, logrando de esta manera mayor compromiso tanto con la marca como con el cuidado del medio ambiente.

Referencias

Best, R.J. (2007). Marketing Estratégico (4ª ed.). España: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (14ª ed.). México: Pearson Educación.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2015). El Plan de Marketing en la Práctica (20ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Santesmases Mestre M. (2012). Marketing. Conceptos y estrategias. (6ª ed.). España: Ediciones pirámide.

Mercado Libre. (2022). *Tendencias de consumo online de impacto positivo en América Latina*. Recuperado de: <http://sustentabilidadmercadolibre.com/publicaciones>

SAP. (2022). *La sostenibilidad en la agenda del liderazgo latinoamericano*. Recuperado de: <https://news.sap.com/latinamerica/files/2022/04/04/Sustainability-Study-II-Main-Report-SPA.pdf>

Sistema B. (2022). *El movimiento B*. Recuperado de: sistemab.org/sobre/