



TRABAJO FINAL DE GRADO

“Sustentabilidad como filosofía de negocio para potenciar el mercado”

Alba Arias, Carlos Enrique

DNI: 33.758.093

Legajo: VMKT07216

Licenciatura en Comercialización

Director de seminario final: Romero, Javier

Índice

| | |
|------------------------------------|----|
| Resumen..... | 1 |
| Introducción | 2 |
| Definición de la problemática..... | 3 |
| Resumen de antecedentes | 3 |
| Relevancia del caso..... | 5 |
| Descripción de la situación | 6 |
| Mercado..... | 7 |
| Competencia..... | 9 |
| Análisis pestel..... | 11 |
| Factores políticos..... | 11 |
| Factores económicos | 11 |
| Factores socio-culturales..... | 11 |
| Factores tecnológicos | 12 |
| Factores ecológicos | 12 |
| Factores legales | 12 |
| Análisis interno..... | 13 |
| Debilidades..... | 13 |
| Fortalezas | 14 |
| Foda..... | 15 |
| Fortalezas | 15 |
| Oportunidades | 15 |
| Debilidades..... | 15 |
| Amenazas | 15 |

| | |
|--|----|
| Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera | 16 |
| Marco teórico | 17 |
| Diagnóstico y discusión | 20 |
| Objetivo general..... | 22 |
| Objetivos específicos | 22 |
| Alcance y recursos | 22 |
| Acciones..... | 23 |
| Plan de acción 1: “Desvirtualizar la tienda”..... | 23 |
| Acciones:..... | 23 |
| Indicadores: | 25 |
| Plan de acción 2: “Más Bits”..... | 26 |
| Acciones:..... | 26 |
| Indicadores: | 28 |
| Plan de acción 3: “Nueva alianza” | 29 |
| Acciones:..... | 29 |
| Indicadores: | 30 |
| Presupuesto | 32 |
| Conclusión | 33 |
| Recomendaciones | 34 |
| Bibliografía | 35 |

Resumen

El presente reporte, lleva a cabo una revisión sobre el contexto de Meraki SRL, orientado a desarrollar el potencial de mercado de sus productos sustentables, aprovechando nuevas oportunidades dentro del mercado argentino respecto a la salud bucal.

Teniendo en cuenta la tendencia emergente en tema de sustentabilidad, nuevos emprendedores, el escenario económico y la necesidad de capital para reinventarse en el mercado, presenta la necesidad de elevar la cantidad de ingresos para alcanzar su visión.

Partiendo de un análisis situacional de la empresa y de su entorno inmediato, se detalla una estrategia que logre aumentar el valor promedio del ticket del cliente, relacionando la marca con los atributos de sustentabilidad e innovación.

Con este documento, se espera que Meraki incremente sus ingresos en el mercado para el periodo 2023.

Palabras claves: sustentabilidad; innovación, bienes sustentables, cuidado bucal; marca.

Abstract

This report reviews the context of Meraki SRL, oriented to develop the market potential of its sustainable products, taking advantage of new opportunities within the Argentinean market regarding oral health.

Taking into account the emerging trend in sustainability, new entrepreneurs, the economic scenario and the need for capital to reinvent itself in the market, it presents the need to increase the amount of revenue to achieve its vision.

Based on a situational analysis of the company and its immediate environment, a strategy is detailed to increase the average value of the customer's ticket, linking the brand with the attributes of sustainability and innovation.

With this document, Meraki is expected to increase its market revenues by 2023.

Keywords: sustainability; innovation; sustainable goods; oral care; brand.

Introducción

Meraki es una marca que nace con el objetivo de reemplazar la utilización del plástico de solo uso o de corta vida útil a través del desarrollo y comercialización de productos elaborados a partir materiales alternativos sustentables. Su principal producto, el cepillo de dientes de bambú, tiene la misma vida útil que un cepillo de dientes convencional, con la capacidad de ser biodegradables.

Esta marca, nace del impulso de poder generar un cambio centrado en la sustentabilidad, tomando conciencia de la cantidad de residuos plásticos que se generan por año. Meraki, se encuentra en proceso de convertirse en una [Empresa B](#) y trabajar en pos de los Objetivos de Desarrollo Sustentable que plantea la Organización Mundial de la Salud para el 2030 (Naciones Unidas, 2015).

En el año 2018, modifica su staff para en 2019 lograr consolidar su estructura societaria, conformando “Meraki sustentable SRL”, integrado el equipo por Marcos Aliaga, Francisco Mirabella y Miguel Mirabella, quienes acompañaron la profesionalización del emprendimiento y la transición del mismo.

En julio de 2018, logra la apertura de su tienda *ecommerce* oficial para Argentina, complementando los canales tradicionales de supermercados, farmacias, tiendas saludables y revendedores. La empresa consolida su expansión internacional y su crecimiento corporativo a partir del surgimiento de franquicias y distribuidores en países limítrofes, llegando a Uruguay. Este crecimiento, impulsa a la incorporación de nuevos productos como el hilo dental de origen vegetal y su reciente dentífrico en comprimidos; sumando también, accesorios de *lifestyle* como estuches de viaje, botellas térmicas, *holders* de pared e hisopos.

Definición de la problemática

Participar en el mercado con marcas multinacionales y locales, pone a Meraki en un constante proceso de análisis y cambio para lograr confianza en el mercado. Esto, teniendo en cuenta que la preferencia por el cepillo de dientes tradicional de plástico sigue siendo mayor, actitudes que se ven influidas por la comparación del producto que ya se conoce, las barreras que se presentan al momento de comercializar en volúmenes y el nivel de concientización sobre el medioambiente.

Uno de los desafíos que se presenta, es poder cuantificar el potencial de crecimiento que pueden llegar a obtener los productos de la marca. Si bien se puede identificar un interés en los potenciales clientes, impulsados por un cambio de hábito sustentable, no está claro el porcentaje que puede absorber del mercado tradicional de cepillos plásticos.

Simultáneamente, se plantea la necesidad de lograr que aquellos clientes sustentables, de otras marcas, migren a Meraki; como así también mantener los actuales y que estos puedan consumir un mayor volumen, logrando aumentar el valor promedio del ticket. Si bien la marca tiene la ventaja de ser líder sobre otras similares, compite con multinacionales que tienen estrategias y mercados más desarrollados.

Resumen de antecedentes

Cada vez más, a nivel global, los consumidores exigen un mayor control a las empresas sobre su impacto en el medio ambiente, incluso en algunas partes del mundo se castiga a empresas que contaminan de forma excesiva o que usan de forma ineficiente los recursos. Al mismo tiempo que se recompensa a empresas que el público percibe como sustentables y acompañan sus creencias.

UADE y VOICES! realizaron un estudio en 2020 de opinión pública a nivel nacional con el objetivo de comprender las percepciones, opiniones y prácticas de los argentinos sobre el cuidado del medio ambiente. Aborda cuestiones vinculadas a la percepción del ambiente en el presente y el futuro, así como la preocupación que despierta este tema entre la población. Por otro lado, evalúa la valoración de los argentinos sobre que distintas instituciones y grupos sociales que tienen acciones en torno al cuidado del ambiente, finalizando con la influencia de la temática ambiental al momento de tomar decisiones sobre compras de productos.

De este estudio, resulta que el 85% de los argentinos les preocupa el tema ambiental, siendo las mujeres quienes expresan mayor preocupación e interés respecto que los hombres. Se puede observar, dentro de los resultados, que la preocupación es creciente a medida que se asciende en la escala educativa; este mismo comportamiento se repite en términos socioeconómicos. Se puede identificar también, que el 55% de los encuestados estaría dispuestos a pagar un precio más alto por productos cuya elaboración no impacte en el medio ambiente. Finalmente, la información de este documento resulta bastante útil para analizar las tendencias de los consumidores frente a los productos que tienen un impacto positivo en el medio ambiente y elaborar estrategias que resulten útiles para el desarrollo comercial de la empresa (Cis Uade; Voices!, 2020).

Otro estudio relevante pertenece a MELI, en su edición 2022, sobre las Tendencias de consumo online con impacto positivo en Argentina y América Latina. En este documento se puede ver que su plataforma de *Marketplace*, menciona el crecimiento de compradores de productos con impacto positivo en un 16% en el último año, teniendo un número de alrededor de 380 mil usuarios. Como consecuencia de esta demanda, la oferta se vio beneficiada con un crecimiento del 12% en comparación con 2020 y un 37% en la región. Por otro lado, se categorizaron los bienes que más salidas tuvieron en el periodo de análisis, en la cual se nombran: hogar y muebles, electrodomésticos, deportes, alimentos y bebidas, belleza y cuidado personal.

En cuanto al perfil de los compradores, se detectó que las personas comprendidas entre 35 y 44 años, fueron en su mayoría la composición de la demanda. El análisis de tendencias es una herramienta estratégica para analizar datos estadísticos como así también el comportamiento del mercado registrado durante un cierto periodo de tiempo. Haciendo un análisis de tendencias de mercado, se pueden realizar tácticas y proyectar planes a futuro para fortalecer el negocio (Mercado Libre, 2022).

En última instancia, se hace referencia a uno de los actores más relevantes en salud bucal, Colgate y su programa de sustentabilidad, en la cual viene tomando mayor relevancia desde 2020 cuando es nombrada por tercera vez por [DJSI](#) (S&P Dow Jones Índices) en productos de aseo para el hogar. Este programa, se sostiene en tres pilares: Realidad del negocio, Realidad del Consumidor y Realidad de la sociedad. Como resultado de sus objetivos a 2025, nace “SMILE” (Generando impacto Social, ayudando a **MIL**iones de hogares y preservando nuestro **mE**dio ambiente) con

once objetivos en la cual tiene como finalidad eliminar un tercio de nuevos plásticos como parte de la transición a nuevos empaques 100% reciclables o compostables.

En 2020 lanza el cepillo de dientes compuesto de bambú y su primer tubo de pasta biodegradable luego de cinco años de investigación y desarrollo. Con esto quiere lograr que sus productos formen parte de la economía circular, manteniendo productivo el plástico que lo compone y eliminar el desperdicio. En paralelo al desarrollo del tubo, contiene una pasta de ingredientes mínimos, con una fuente de 99,7% natural, certificada por [Vegan Society](#), la cual hace foco en un segmento de mercado específico que continúa creciendo con el paso del tiempo exigiendo productos aptos para su consumo que no estén relacionados con la explotación animal (Colgate - Palmolive, 2021).

En este último antecedente vemos como la disponibilidad de recursos financieros, promueve el desarrollo de nuevos productos y la capacidad de impulsarlos a nivel global. En el caso de Meraki, si bien es una empresa rentable en el mercado, requiere la inyección de capital para continuar el desarrollo de nuevos proyectos.

Relevancia del caso

La presentación de los antecedentes, da referentes de que el camino a la sustentabilidad como negocio está en marcha, con un crecimiento continuo y es un factor determinante para los nuevos consumidores que tienen empatía con el medioambiente, a la par de ser conscientes de como las acciones del presente, cambian el futuro.

Resulta un desafío, tanto para el marketing como para Meraki, la consideración del caso. Desde el punto de vista de marketing, surgen desafíos que requieren de un trabajo integral para una buena estrategia que logre conectar con los consumidores que buscan marcas con propósito, dispuestos a pagar más por sus productos; resaltar los valores de la marca y potenciar su imagen, generando *engagement* y lealtad de los clientes. De esta forma, generar un vínculo a largo plazo con sus consumidores, donde forman parte de una marca diferenciada en el mercado.

En referencia a Meraki, la organización avanza a su ritmo compitiendo con un mercado tradicional, basado en sus valores como la sostenibilidad, consciencia, integridad, equidad y positividad, propician altos niveles de competencia, en donde la aplicación de un plan integral y

estratégico resulta imprescindible tanto para ganar terreno, como así también, un instrumento de cambio.

Descripción de la situación

Para poder desarrollar el potencial de mercado, será necesario partir con un análisis del macro y micro entorno que permita a Meraki poder identificar su contexto, y poder definir de forma correcta las acciones que debería llevar a cabo dentro del área de marketing.

En referencia sobre la situación de la marca, está dentro de un mercado en constante crecimiento, en donde los consumidores ejercen presión cada vez más firme sobre las formas en las que actúan las organizaciones. Estos consumidores acompañan o condenan, desde su posición, sobre aquellas marcas que no estén alineadas con sus creencias respecto al cuidado del medio ambiente. En el apartado de los antecedentes, se puede ver que los consumidores están cada vez más perceptivos y opinan sobre las prácticas sustentables y de quienes deberían ser los responsables de estimular estas nuevas prácticas. Se puede identificar también que los hábitos sustentables tienen relación con el nivel de instrucción educativa, por lo que las personas de mayor formación requieren menor esfuerzo de concientización para atraerlos a la marca y convertirlos en clientes.

En cuanto a la comercialización, la tendencia de consumo de productos sustentables tiene una constante adición de interesados, haciendo que la demanda se intensifique cada vez más, propiciando una oportunidad de crecimiento de cuota de mercado y el surgimiento de nuevos competidores.

Por último, es interesante ver como las grandes marcas multinacionales están desarrollando sus nuevos planes comerciales en base a la sustentabilidad proponiendo planes de transformación interna, nuevos productos, investigación y desarrollo de nuevos materiales haciendo que puedan ingresar al mercado verde valorizando su marca como estrategia para mantener su posición.

De un primer análisis, surgen las oportunidades y amenazas que deben enfrentar; para luego, plasmar un análisis interno de donde se obtendrán las fortalezas y debilidades con las que cuenta, con el fin de poder desarrollar una estrategia integral que deberá aplicarse.

Mercado

La democratización del acceso a productos que generan beneficios para el planeta y las personas, como por ejemplo la plataforma de Mercado Libre, potencian la capacidad de las organizaciones para llegar mejor y a nuevos clientes.

Según el informe de Mercado Libre sobre las tendencias 2022, la demanda de productos sustentables creció en Argentina un 16% logrando un volumen de ventas de 7.3 millones de productos, generando un aumento de la oferta comercial en un 30% logrando que la categoría de Belleza y Cuidado Personal sea una de las más demandadas en la plataforma. Mencionando al comprador, se detectó que la mayor parte se encuentran dentro del rango que va desde los 35 a 44 años (Mercado Libre, 2022).

Haciendo alusión sobre el modelo de negocio, Meraki importa desde China los cepillos de dientes elaborados en bambú a través de su proveedor en la ciudad de Ningbo. La importación de productos, la realiza por lotes renovando la orden de pedido en cierto intervalo de tiempo. Si bien se ha planteado la producción nacional, ya que existen plantaciones de bambú, es necesario desarrollar la matriz productiva necesaria para llevar adelante el proyecto y su logística. Como consecuencia, la huella de carbono sería mayor a la que se produce con el modelo actual de importación, por lo que es un factor determinante al momento de plantear un proyecto.

Buscando el cepillo de dientes de Meraki, en la red, se puede encontrar una calificación que va de 4.5 a 5 estrellas en la tienda de Mercado Libre (Meraki; Mercado Libre, 2022). Donde se puede encontrar comentarios como:

- “Igual estoy feliz con saber que sumo mi granito de arena para disminuir los residuos plásticos en el planeta”.
- “No hay vuelta atrás, compraré siempre ecológico”.

También, se debe mencionar que los consumidores indican diferencias que existen respecto a los cepillos de dientes tradicionales de plástico, diciendo:

- “Las cerdas están bien, la única diferencia con los plásticos es el contacto del cepillo en el labio, pero no molesta”.
- ” El espacio de las cerdas es más pequeño que los cepillos tradicionales, sin embargo, una vez que te acostumbras esta excelente”.

En referencia de la disponibilidad de los productos, mantiene alianzas comerciales con Hiper Libertad, Walmart, dos mil farmacias, siete mil tiendas naturales, mil quinientos revendedores y consumidores finales a través de su tienda online, logrando llegar a las principales ciudades del país (Aliaga, 2022).

En cuanto al público online de la marca, haciendo una cuantía, resulta que posee 85.7 mil seguidores en Instagram y 52.8 mil adherentes en Facebook; aproximadamente quince mil personas en su tráfico web y una base de diez mil mails registrados (Aliaga, 2022).

El cepillo de dientes de Meraki, es el que más unidades comercializada tiene, y su nuevo producto ícono recae en los Bits, un dentífrico en comprimidos resultado de la innovación, siendo el único en el mercado argentino. Otro dato importante del mercado, son las estadísticas anuales sobre el uso de cepillos y pasta de diente tradicional. Los números que acusa Meraki anualmente calcula 0.6 cepillos por habitante resultando una cantidad de veinticinco millones de cepillos y cuatro tubos de pasta dental que hacen un número de ciento cincuenta millones de unidades. De los números mencionados, la participación de Meraki corresponde al 2% (Aliaga, 2022).

En el ámbito impositivo, una pyme sustentable no tiene ningún tipo de beneficio fiscal, por lo que compite en igual condición con aquellas empresas que generan el daño que esta trata de subsanar; también, se sabe que, las grandes multinacionales cuentan con beneficios temporales por parte del gobierno para que puedan abrir sus operaciones en el país que desembarcan; respecto a la nacionalización de los productos que se importan, resultan afectados por las medidas cambiantes que toma el gobierno respecto al mercado internacional, deteriorando la relación comercial que tienen con los proveedores debido a la demora en la liquidación de divisas y liberación de mercadería (Ministerio de economía, 2022).

Competencia

Mencionando a los competidores actuales, se agrupan en categorías basadas sobre la disponibilidad del producto. Resultan tres categorías y corresponden a: supermercados, farmacias y almacenes.

Tabla 1

Competencia

| Marca | Composición | Sustentabilidad | Precio | Categoría |
|-------------|--|--|-----------|-------------------------|
| Meraki | Mango de bambú moso. cerdas de nylon libres de bpa. | 100% biodegradable: empaque y mango; cerdas reciclables. | \$ 350,00 | Supermercado / Farmacia |
| Colgate | Mango de bambú. cerdas suaves con infusión de carbón. mango recubierto con cera de abejas para minimizar la absorción de agua. | 100% biodegradable: mango; empaque reciclable. | \$ 540,00 | Supermercado / Farmacia |
| Sudanta | Mango de bambú. | 100% biodegradable: mango, empaque. | \$ 360,00 | Farmacia |
| Whole Green | Mango de bambú moso. cerdas de nylon libres de bpa. | 100% biodegradable: mango, empaque; cerdas reciclables. | \$ 275,00 | Almacenes |
| Bucal Tac | Mango de bambú. | 100% biodegradable: mango, empaque. | \$ 506,00 | Almacenes |
| Todo Moda | Mango de bambú; cerdas de nylon. | 100% biodegradable: mango, empaque. | \$ 600,00 | Almacenes |
| Slass | Mango de bambú cerdas de nylon libres de bpa. | 100% biodegradable: mango; empaque reciclable. | \$ 200,00 | Almacenes |

Fuente: elaboración propia.

En referencia a Colgate, es la principal competencia en la que Meraki hace foco y sigue de cerca. Es una marca multinacional basada en productos de cuidado bucal que en 2020 lanzó al mercado su primer cepillo de dientes y el tubo de pasta biodegradable. Comparando ambos

cepillos, Colgate presenta cerdas con una infusión carbono activo y sales de bambú, sumado a una capa de cera que le brinda un extra de impermeabilidad.

Si bien estos productos tuvieron un lanzamiento posterior a Meraki, Colgate tuvo un presupuesto más amplio para promocionar su producto a nivel global y posicionarse en diferentes góndolas y en la mente del consumidor, utilizando además de la publicidad, personajes relevantes del mundo digital dándole credibilidad a las intenciones de la marca; como por ejemplo, Alan por el mundo realizó el video promocional “[Alan X el Mundo recorre China con Colgate Bamboo](#)” teniendo más de ocho millones de reproducciones.

Siguiendo con Sudanta es una empresa de cosmética ayurvédica proveniente de la India. Es otra de las marcas presentes en el mercado, mayormente competencia en la categoría de farmacia. Consolidada en el 2003, se encuentra desde hace cuatro años en la Argentina con productos de cuidado integral para el cuerpo, por lo que no solo se dedica a la salud bucal. Su cepillo de dientes no presenta alguna característica diferencial por lo que se puede considerar que comercializa el mismo producto que Meraki.

Whole Green es un almacén naturista en el barrio de Belgrano, CABA donde comercializa productos a granel, bebidas, cosmética natural y sustentables que cubren la salud bucal, capilar, corporal, etc. En sí, el cepillo de dientes no presenta diferencia con el de Meraki, haciendo la salvedad que el empaque es una bolsa de plástico biodegradable.

Los cepillos de Bucal Tac y Todo Moda, no presentan diferencia en las características con respecto a los de Meraki, y al momento de la búsqueda de los productos no aparecen en stock. Lo mismo ocurre con Slass, su cepillo de diente no presenta otras características que hagan la diferencia en cuanto beneficios.

Como se puede observar, existe una diferencia considerable en cuanto a los cepillos de Colgate. Respecto a otras marcas, no tienen un enfoque puntual en la salud bucal por que Meraki puede sacar ventaja sobre ellos gracias a su enfoque de productos, interacción con su público y la información disponible sobre los bienes que comercializa.

Análisis pestel

Factores políticos

Con el gobierno de Alberto Fernández, Argentina pretende continuar con sus avances en el comercio exterior. Este gobierno en materia internacional considera seguir el camino de la expansión del comercio internacional, pero aplicando medidas proteccionistas que favorezcan a la producción nacional. Una de las medidas adoptadas fue continuar con las relaciones internacionales, viendo en estos lazos, una gran oportunidad para que las empresas nacionales puedan competir con los mercados externos y ofrecer bienes y servicios de calidad y ser socios estratégicos destacados en su actividad.

Argentina tiene lazos comerciales con la gran mayoría de países latinoamericanos como Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Colombia, Ecuador a través de acuerdos comerciales como el MERCOSUR, ALADI y tratados bilaterales con países de todo el mundo. Dichos tratados, benefician a los países miembros, tendiendo entre ellos aranceles cero para el intercambio internacional (Ministerio de economía, 2022).

Factores económicos

En 2022 Argentina atraviesa grandes problemas con respecto a su economía. En el año 2019, el peso argentino devaluó alrededor del 52% contra el dólar, provocando una alta inestabilidad económica en el país. El indicador más sobresaliente que se vio afectado por estos cambios fue la inflación, la cual cerró para dicho año con un porcentaje de 53.55%, el índice más alto desde 1991. Otros indicadores relevantes son la pobreza, el PBI y el riesgo país. Los sectores más beneficiados con la devaluación, corresponde al área de comercio exterior, logrando mayor competitividad para los productos argentinos. De esta manera, estimula el crecimiento de las exportaciones nacionales (INDEC, 2022).

Factores socio-culturales

Argentina tiene una baja densidad de población que es de 17,02 habitantes por Km². Con respecto al trabajo, la tasa de actividad posee un porcentaje de 46,6%, la tasa de empleo un 43.3% y la tasa de desocupación del 7% (INDEC, 2022).

Del lado del consumidor, existe un crecimiento en el deseo de poder adquirir productos *ecofriendly*. Ante el crecimiento de la demanda, durante los próximos años seguramente

aparecerán más bienes de consumo sustentable, lo que modificará de a poco la estructura de hábitos de las personas. Es necesario para esto, que acompañe una formación que forje consumidores conscientes y empáticos con el entorno que los rodea.

Factores tecnológicos

Si bien existe en Argentina un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Falta en materia de desarrollo matrices productivas que permitan la producción nacional de bienes sustentables, como así también la promoción de desarrollo de nuevas marcas que apliquen estas políticas en sus estándares.

En cuanto a los canales digitales, se ha incrementado la interacción empresa-usuario gracias a la proliferación de aptitudes para con las tecnologías de la comunicación. De esta forma, la brecha tecnológica ha disminuido, haciendo que los consumidores estén más tiempo en internet (INDEC, 2022).

Factores ecológicos

Los recursos del planeta son limitados, sumado al uso desmedido de estos, ha puesto a la población en la necesidad de adoptar nuevas medidas que puedan revertir en cierta forma el daño causado por las distintas formas de contaminación. Existe una tendencia firme al cambio de hábitos, haciendo que las empresas que quieran perdurar en mercado deban adaptarse a las nuevas condiciones de los consumidores (United Nations Environment Programme, 2021).

Factores legales

En referencia a las legislaciones, no hay beneficios para aquellas marcas que luchan en pos de la sustentabilidad dentro del país. Compiten bajo el mismo ámbito en donde las obligaciones se miden de igual manera e incluso, para las grandes empresas, se aplican excepciones impositivas.

Otro punto, hace referencias a las exigencias que tiene la AFIP para aquellas empresas que trabajan con materiales importados y la burocracia que conlleva poder ingresar los contenedores provenientes de otros países. Estas demoras, afectan la producción, la liquidación de divisas, deteriora las relaciones comerciales y afectan la confianza del mercado argentino con el resto del mundo (Ministerio de economía, 2022).

Análisis interno

Debilidades

En cuanto a los aspectos que debe rever Meraki, parten desde la organización interna, si bien cuenta con una docena de empleados, las funciones y las tareas diarias no se encuentran totalmente definidas, así lo informa uno de sus socios, ya que presentan algunas dificultades para el trabajo en equipo, sumado a que trabajan y se relacionan con organizaciones externas, obteniendo como resultado pérdida de información o una comprensión distorsionada sobre un tema en específico.

Otro de los factores que limitan a la organización, viene desde la parte de proveedores, si bien trabajan por lotes, el traer material desde el exterior conlleva por lo menos tres meses de tránsito y las disposiciones legales pueden extender el tiempo de gestión de pedidos hasta que el contenedor ingresa a la fábrica. Esto, ante escenarios poco favorables, podría afectar el ingreso de dinero de la empresa, provocando que las obligaciones con terceros resulten afectadas. Este ítem, sobre el ingreso de dinero, también influye sobre el desarrollo de nuevos productos, en donde resultan proyectos abandonados y otros que deben postergarse para otro momento donde exista potencial expansión. Como se mencionó anteriormente, si bien la empresa posee rentabilidad, necesita actualmente capital adicional para poder desarrollar su oferta.

En cuanto a los productos que comercializa, al ser productos innovadores, tiene la dificultad de no saber cómo tienen que ser utilizados, y cómo es el después para poder cerrar el ciclo para que el producto cumpla su función sustentable. La marca obtiene información, mediante mediciones internas resultando que el 95% volverían a comprar el producto debido a una buena experiencia. De ahí, se presenta otra dificultad, el conocer de forma precisa dónde se encuentra el producto para su adquisición. Si bien trabaja en diferentes canales de distribución como supermercados, farmacias y tiendas, no siempre puede existir el volumen necesario para el 100% de las repeticiones de compra y potenciales clientes. Mencionando los revendedores, Meraki tiene una cantidad relativamente baja comparando con el equipo de Natura, con doscientos treinta mil sobre los mil quinientos de Meraki.

Respecto a la tienda online, se puede notar en su diseño la falta de interacción con los usuarios, ya que no tiene una oportunidad de registro de cliente y la capacidad de este para administrar su perfil. Con esto, se pierden datos importantes de los clientes limitando la posibilidad

de establecer una estrategia de venta online; otra observación corresponde a que no posee opción de suscripción a un *newsletter* en donde se puedan informar de ofertas y lanzamientos para incrementar el valor del ticket y circulación de los productos.

Fortalezas

Meraki es el pionero en el mercado al introducir el cepillo de dientes de bambú en la Argentina. Durante el desarrollo de la marca, trabajó en la incorporación de otros productos, y debido a diversos factores, se tuvieron que dejar de lado, esto le dio la posibilidad de entrar exclusivamente en el cuidado bucal y expandir el mercado. En la actualidad, el producto que se destaca es el dentífrico en comprimidos, lo cual es una oportunidad para potenciar aún más el mercado. El desarrollo de este producto saca a la luz la capacidad y visión que tienen los integrantes de Meraki para mantenerse competitivos, puntualmente contra Colgate, quien es la marca líder con la cual se comparan en forma continua.

Otra fortaleza que tiene la marca es el feedback de sus clientes y su preferencia sobre otros productos similares; si bien el producto base corresponde al cepillo de dientes, existe una filosofía como cimiento de la marca, que es el cuidado del medio ambiente por la contaminación de plásticos.

En cuanto a lo institucional, se puede ver que la web de Meraki presenta un diseño que refleja hacia donde van sus pretensiones, con la combinación de colores y la calidad de las imágenes, algo que no se puede observar en otras marcas; incluso con Colgate, el diseño de su web es meramente informativo, con colores que no se pueden relacionar con el cuidado del planeta. En la tienda de Meraki, se encuentra disponible la opción de adquirir sus productos de forma directa, sin necesidad de intermediarios, con la facilidad de poder recibirlo en casa, siendo un plus valorado en el mercado digital.

La marca está enfocada en el cuidado bucal, por lo que puede poner todo el esfuerzo de recursos en esta categoría, sacando mayor provecho del presupuesto disponible, desarrollo e interacciones con terceros que puedan colaborar con el crecimiento de la comercialización sus productos.

Haciendo mención a la confiabilidad, la marca se encuentra en proceso de certificación a Empresa B, consolidando su compromiso a la vista del cliente, generando mayor interés que se

verá reflejada en una mayor cantidad de unidades consumidas, con la certeza que están aportando a acciones contra la contaminación por plástico. Aparte de este punto, posee un blog en donde desarrolla temáticas interesantes respecto a las acciones necesarias para generar un cambio, tanto de pensamiento como de acciones. Demostrado así, que más allá de ser una organización comercial, es una plataforma de comunicación ambiental.

En relación sobre la información que maneja, tiene acceso a informes de terceros o a través de proyecciones propias que ayudan a visualizar el horizonte del negocio, demostrando la capacidad de sus integrantes para plantear solución a distintos escenarios que se presentan.

Foda

Fortalezas

- Pioneros en la comercialización de cepillos de dientes de bambú.
- Marca basada en el desarrollo sustentable.
- Profesionales comprometidos con el medio ambiente.
- Capacidad de desarrollo de productos innovadores

Oportunidades

- Desarrollo de producción nacional.
- Aumentar el impacto ambiental positivo a través de un aumento en las ventas de sus productos.
- Alianzas estratégicas con referentes para dirigir a potenciales consumidores a la tienda.
- Mejora en el desarrollo web de la página.

Debilidades

- Necesidad de capital constante para impulsar el desarrollo de nuevos productos.
- Falta de organización interna y trabajo en equipo.
- Dependencia de productos importados para generar ingresos.
- Falta de información detallada sobre el mercado.

Amenazas

- Ingreso de las grandes marcas multinacionales al mercado con productos similares.
- Aumento de los costos debido a factores económicos como la devaluación del peso.

- Burocracia de las instituciones públicas para el ingreso de mercadería del exterior.
- Falta de financiación por parte del estado para el desarrollo y promoción de empresas sustentables.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.

Tras el análisis de los elementos que influyen y direccionan en el mercado sustentable, se puede detectar que Meraki se encuentra en un contexto cambiante, presentando un escenario con muchas incertidumbres. La posición de la marca, se encuentra expuesta a posibles cambios que pueden afectar la venta de sus productos, debido a que las grandes multinacionales como Colgate, Oral B, Sensodyne, entre otras puedan ingresar al mercado argentino con productos a base de bambú o una oferta más fuerte en productos sustentables.

Meraki tiene la ventaja de ser líder en la Argentina respecto a los productos que comercializa, como así también, a la filosofía que transmite como marca. En consecuencia, a esta posición, será necesario monitorear aquellos atributos importantes que los consumidores consideran relevantes al momento de adquirir un bien sustentable, como así también los complementarios que terminan de definir la compra.

En base a los atributos que identifican a los clientes, las estrategias de valor deberán ser mensurables para un posterior análisis cuantitativo generando *insights* que deberán ser analizados para la mejora continua.

En cuando a la filosofía de la marca, se pueden aplicar acciones que generen lealtad, compromiso y un mayor valor en el ticket. De esta forma, poder recompensar la lealtad a través de beneficios o compensaciones que funciones como estrategia de retención fortaleciendo el vínculo comercial con los clientes.

Marco teórico

En esta sección del trabajo se plasma un referente teórico de conceptos esenciales; para ello se retoma a diferentes autores especialistas en fundamentos del marketing y gestión empresarial.

Partiendo desde lo general, Kotler y Armstrong, definen al marketing sustentable como un conjunto de acciones con el objetivo de crear valor tanto para las empresas, como para los consumidores, teniendo en cuenta las necesidades de las generaciones futuras, en cuanto al uso de recursos y las consecuencias de sus actos sobre el medio ambiente. La aplicación de la sustentabilidad dentro de la acción del marketing abarca todo el proceso, partiendo desde el diseño hasta la publicidad, reflejando las mejores prácticas que colaboran con el cuidado del medio ambiente (Armstrong & Kotler, 2017).

En cuanto a los principios que refieren al marketing sustentable, presentan cinco enfoques en la cual las organizaciones deberá apoyar sus acciones a largo plazo:

- Marketing orientado al consumidor.
- Marketing del valor para el cliente.
- Marketing innovador.
- Marketing con sentido de misión.
- Marketing social.

En cuanto a estrategias competitivas se trata, Kotler y Singh, consideran que, a la hora de establecer la actitud de la marca ante sus competidores, debe partir considerando su cuota de mercado actual y cuáles serán las acciones que quiere llevar a cabo (Kotler & Singh, 1981).

Indican cuatro posiciones posibles:

- Como empresa *líder*, busca ampliar su cuota de mercado actual y, al mismo tiempo mantener su posición. Esta posición privilegiada le permite trabajar en nuevos segmentos con el uso frecuente de sus productos.
- Las acciones de una empresa *retadora*, son manifestadas abiertamente para con el líder, utilizando diferentes tácticas como:
 - Frontal: comunicando al mercado que es mucho mejor que el líder.

- Lateral: buscando un desgaste hacia la empresa líder, en una dimensión estratégica en la que esta no está totalmente afianzada.
- De rodeo: consiste en un ataque aleatorio y por diferentes frentes.
- Guerrilla: ataca a la empresa líder solo en un segmento de mercado específico en donde puede enfocar sus acciones.
- La empresa que se considera *seguidora*, tiene aceptado que ante cualquier acción que haga, resultara fallida.
- Por último, las empresas *especialistas*, son aquellas que pretenden la excelencia para un nicho de mercado de poco interés para sus competidores.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, se hace referencia a Ansoff y su matriz que permite analizar la posibilidad de crecimiento sin importar el tamaño de la empresa y su actividad. Mediante su implementación, se puede descubrir una serie de estrategias ya sea de productos o mercados, dependiendo de si se desea crecer con productos que ya existen o con productos nuevos (Ansoff, 1965):

Estrategias de Crecimiento Intensivo

- Penetración: el objetivo es aumentar el volumen de ventas buscando nuevos clientes con productos y mercados en los que ya trabaja.
- Desarrollo de mercado: a diferencia del anterior, el crecimiento de la empresa viene dada por el posicionamiento de los productos o servicios en nuevos segmentos de mercado.
- Desarrollo de producto: otra opción para que el negocio crezca es vender nuevos productos o servicios o añadir características a los existentes.
- Diversificación: por último, una estrategia enfocada en llevar a cabo nuevas actividades y nuevos escenarios aún no explorados.

Los autores Rivera y De Garcillán definen a la demanda como una estimación razonada de las posibilidades cuantitativas de ventas de un producto o de un servicio para un periodo determinado y para una clientela. Toma a la demanda cuantificando los deseos de los consumidores, condicionada por los recursos disponibles del consumidor y los estímulos producidos por el marketing del conjunto de empresas que integran el mercado (Camino & De Garcillán, 2012).

Sobre la estructura de la demanda, el autor realiza la necesidad de identificar a los competidores, tanto directos como indirectos, así como los productos sustitutos que pueden inferir en la oferta de la marca. En consecuencia, de acuerdo a la aceptación de los productos, clasifica la demanda como:

- Demanda negativa: se refiere a una mayoría del mercado que no acepta el producto.
- Demanda inexistente: cuando el mercado no tiene interés, en un momento determinado, en la oferta del producto o servicio.
- Demanda latente: se identifica cuando un grupo de consumidores comparten la necesidad de algo que actualmente no existe.
- Demanda decreciente: se produce un descenso del número de consumidores.
- Demanda irregular: aquella que sufre oscilaciones durante el año.
- Demanda en exceso: situación en que la demanda de un producto o servicio es superior a la capacidad de la oferta de la empresa.
- Demanda socialmente indeseable: cuando el consumo de un producto o servicio está socialmente mal considerado.

Desde otra perspectiva, Sapag Chain, clasifica a la demanda como satisfecha e insatisfecha. Indicando que existe demanda insatisfecha cuando el comprador debe trasladarse a otro lugar para adquirir el producto deseado o simplemente se limita de adquirir el producto; la demanda satisfecha la considera como saturada y no saturada en relación al uso del marketing para poder hacerla crecer (Sapag Chain, 2011).

Otro de los aspectos a lo que hace referencia, es en relación a la necesidad, clasificándola como básica (la que se requiere de forma imperiosa) y suntuaria (jugando el papel de satisfacer un gusto más que una satisfacción).

Finalmente, Aaker, incorpora a la lealtad de marca como un elemento de *Brand Equity* donde identifica cinco niveles de lealtad en relación con el compromiso de la marca por parte del consumidor y sus características (Aaker, 1991):

- Cliente comprometido: es un grupo compuesto por personas valiosas para la empresa, por lo tanto, pueden ser influyentes en sus círculos personales más próximos.

- Le gusta la marca: son los que prefieren la marca por encima de otras debido a la satisfacción conseguida y a la asociación de la misma con los atributos que el consumidor considera importante.
- Cliente satisfecho con costes de encaje: acá se sitúan los clientes satisfechos, a los cuales cambiar de marca les supondría un esfuerzo como la pérdida de tiempo, riesgos asociados al cambio e incluso costos emocionales.
- Cliente satisfecho/habitual: también conocido como no insatisfecho. Estos clientes no tienen en mente cambiar de marca, ya que la búsqueda de una nueva marca no les genera una compensación.
- Sensible al precio: aquí se encuentran los clientes que no son leales ni fieles a la marca, por lo tanto, esta no influye en su decisión de compra.

Diagnóstico y discusión

El marketing sustentable aparece como un faro que guía las acciones que deben seguir las organizaciones para perdurar a largo plazo, ya que se presentan movimientos que ejercen presión sobre estas, condenando las políticas de uso desmedido de recursos por parte de los consumidores a las marcas. En el caso de Meraki, nace con esta filosofía empresarial, la cual le permite ingresar al mercado como una empresa sustentable líder en salud bucal, haciendo que los consumidores con pretensiones de cambio de hábitos positivos la perciban con buenos ojos.

La aparición del ambientalismo, como movimiento del marketing sustentable, según Kotler y Armstrong, busca que las organizaciones y los consumidores interactúen cuidando el medio ambiente buscando mejorar el entorno actual y el futuro de las personas. Este movimiento, contribuye a que el mercado de bienes sustentables se encuentre en auge, como consecuencia, incrementa la demanda llamando la atención a potenciales competidores que tienen los medios y desean potenciar su negocio ganando más participación de mercado (Armstrong & Kotler, 2017).

Sin embargo, aún existe una demanda insatisfecha conformada por clientes potenciales que tienen la intención de un cambio de hábito y por aquellos clientes que ya probaron el producto, y no pudiendo conseguir su adquisición nuevamente. Este planteo de demanda insatisfecha presenta un potencial de mercado importante a trabajar, para competir contra el mercado de cepillos de dientes tradicional. En relación a Meraki, se presenta ante este mercado jugando dos roles

importantes, uno como líder en la comercialización de productos sustentables y el otro como retador en el mercado bucal frente a sus competidores.

Como se puede ver en los antecedentes, el desarrollo del mercado sustentable cuenta con nuevos adeptos a este hábito amigable con el medio ambiente. Logrando el desarrollo de canales y plataformas que logren la llegada de estos productos a los clientes que deben captarse a favor de la marca. Se puede ver en el informe de Mercado Libre, el número de consumidores ha aumentado en relación a años anteriores, logrando que Meraki logre desarrollar nuevos productos que complementen la oferta de cuidado bucal, de esta forma logrando retener y sumar nuevos consumidores. Acompañando este informe, existe una percepción positiva sobre las diferentes instituciones y grupos que realizan acciones a favor del medio ambiente, englobando una gran cantidad de personas que expresan su preocupación sobre el tema ambiental. Sobre este punto, Meraki plantea una filosofía de vida a través de sus productos y los temas que trata en su nombre (Mercado Libre, 2022).

Paralelamente se han presentado nuevos competidores que ingresaron con la comercialización de cepillos de dientes y otros productos sustentables, con la diferencia de que estos productos complementan una oferta diversa y no es el corazón de negocio como en el caso de Meraki, haciendo de esto una ventaja competitiva a la hora de comparar las diferentes marcas. En cuanto a su principal competidor, Colgate, presenta un programa de sustentabilidad, dando como primer paso la introducción de su cepillo de bambú y su tubo de pasta biodegradable. Este es un aspecto que Meraki debe tener vigilado de cerca; pero, en su programa de sustentabilidad, se refiere a un cambio de procesos interno en etapas, resultando una transformación empresarial sobre una filosofía de vida que plantea Meraki. De todas formas, es necesario destacar que Colgate, tiene los medios para impulsar si desea, sus productos a un nivel global a través de campañas y la introducción de productos por diferentes canales de distribución.

Aaker plantea que la lealtad de marca se encuentra asociada con el comportamiento del consumidor en referencia su repetición de compra. Esto plantea que un cliente fiel va a consumir la misma marca con frecuencia, ocasionando una mayor participación del mercado, reflejado en el ticket promedio. La conexión de Meraki con sus consumidores puede aprovechar aspectos emocionales, ya que los impulsos de compra se relacionan con los sentimientos en cuanto a los comportamientos de compra. Además, la conducta de repetición de compra surge de un

compromiso, ya que siempre existen otras opciones disponibles, siendo la retención de clientes el elemento esencial para establecer las estrategias de la marca (Aaker, 1991).

Los beneficios que se plantean sobre este trabajo se ven reflejados en el cambio de perspectiva sobre los negocios en el contexto actual, en donde las condiciones del mercado son totalmente de incertidumbre y de constante necesidad de adaptación para poder generar competitividad. El análisis de los entornos, las tendencias de crecimiento, la mirada de los consumidores sobre cada acción de una marca, nuevos clientes y nuevos competidores reflejan la necesidad de una visión profesional, no tan solo de una formación académica, sino de la capacidad y el compromiso de generar valor tanto para la marca como para el consumidor. Las transacciones de valor, generan beneficios a largo plazo en donde el producto como bien en sí, pasa a un servicio materializado que responde a las necesidades de los consumidores, consecuente con sus hábitos, deseos y pretensiones.

Objetivo general

- Lograr un crecimiento de la demanda en un 120% en el año 2023, mediante el aumento del valor promedio del ticket y nuevos clientes.

Objetivos específicos

1. Incrementar trimestralmente, el monto promedio del ticket en un 30%, a través del canal online en el año 2023.
2. Potenciar la comercialización de los Bits en un 60% en el primer semestre de 2023.
3. Ingresar los productos actuales a un nuevo segmento de mercado durante el primer semestre del 2023.

Alcance y recursos

Para indicar el por qué de cada objetivo, se recuerda brevemente el enfoque que se plantea de acuerdo a Kotler y Armstrong con el marketing de valor para el cliente (Armstrong & Kotler, 2017); Ansoff puntualmente con su estrategia de crecimiento intensivo (Ansoff, 1965); Sapa Chain respecto a la demanda (Sapag Chain, 2011) y sobre Aaker en cuanto a la lealtad sobre la marca (Aaker, 1991). El cumplimiento de estos objetivos específicos encaminará al éxito del objetivo global planteado.

El conjunto de programas que se detallan a continuación se llevará a cabo en el transcurso del año 2023 y se trabajará con un presupuesto de dos millones de pesos (ARS).

Acciones

Plan de acción 1: “Desvirtualizar la tienda”

Este primer plan de acción concuerda con el primer objetivo que plantea potenciar la tienda *ecommerce* a través de una mejora en su desarrollo y la humanización de la misma. Para este plan de acción, serán responsable las áreas de Marketing, Ventas y Desarrollo IT.

Acciones:

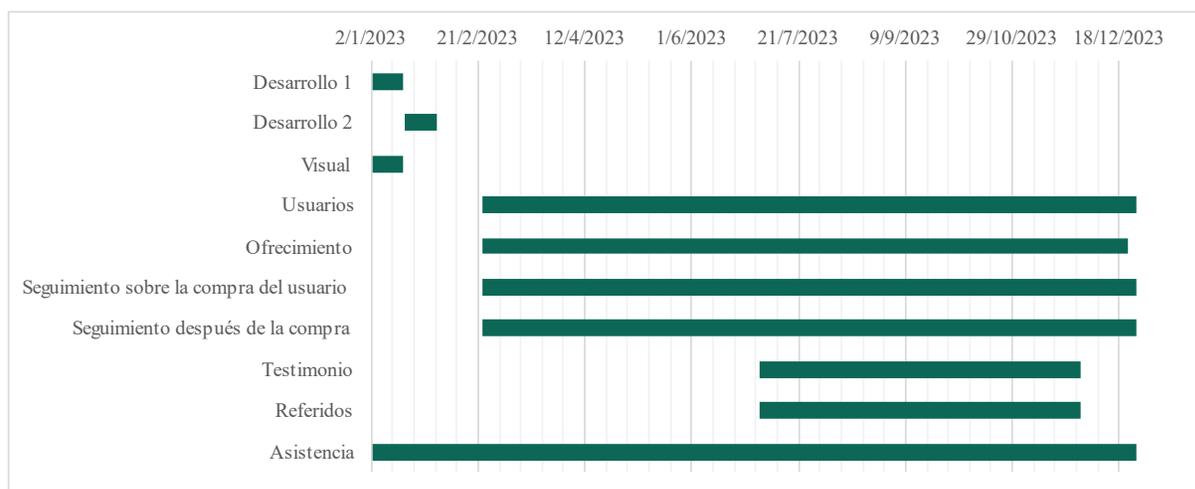
- 1) Desarrollo 1: para el inicio de este plan de acción se debe partir con una mejora en la página web, puntualmente en la tienda, desarrollando la posibilidad de que el consumidor final pueda crear su propio perfil. De esta forma obtener datos demográficos e información del comportamiento que tiene el usuario sobre las compras y su relación con la marca.
- 2) Desarrollo 2: una vez realizado el desarrollo de la nueva tienda, como segunda etapa, será la implementación de la programación de envíos sobre los productos en los intervalos que el usuario seleccione.
- 3) Visual: será necesario hacer énfasis en la parte visual de la marca, incorporando material gráfico al actual que contenga mayor información de la empresa, su visión, procesos y beneficios de los productos y su modo de uso. Seguidamente, para dar soporte a este material, elaborar contenido audiovisual para mejorar la dinámica sobre la información de los productos. El formato de este material deberá corresponder a las diferentes plataformas en las que se encuentra Meraki.
- 4) Usuarios: en cuanto a los nuevos usuarios que se registren dentro de la nueva tienda, en primera instancia se deberá hacer un ofrecimiento de productos de acuerdo a la composición del hogar que el usuario haya manifestado, por ej. familia de 3: dos adultos y un niño, etc. La ruta de esta acción parte desde un aviso vía WhatsApp agradeciendo su registro, invitarlo a que revise su casilla de mail y un llamado a la acción para la tienda.
- 5) Ofrecimiento: posteriormente, después de la confirmación de la primera compra, ofrecer un beneficio de descuento sobre una segunda unidad a los 15 días.

- 6) Seguimiento sobre la compra del usuario: se deberá indicar al usuario las diferentes etapas en las que se encuentra su envío. Por esto se será necesario hacer un relevamiento de las opciones y hacer una alianza estratégica con aquella que mejores beneficios presente para la distribución de los productos.
- 7) Seguimiento después de la compra: luego de que el cliente recibe el producto, será sumamente importante contactar al usuario vía WhatsApp para corroborar el estado en el que llegó su compra y obtener *feedback*. Al momento de cerrar la comunicación, indicarle que estará llegando infografía y material audiovisual sobre los productos.
- 8) Testimonio: invitar a los usuarios con la frecuencia de compra más alta a comentar sobre su experiencia con la marca y sus productos a cambio de una recompensa posterior.
- 9) Referidos: sobre los usuarios anteriormente mencionados, paralelamente a la recompensa por el testimonio, ofrecer un kit individual gratis a través de lograr 10 nuevos usuarios mediante un link específico y que al menos 5 de ellos hayan realizado al menos una compra.
- 10) Asistencia: ofrecer en todo momento asistencia sobre dudas o inquietudes que puedan llegar a surgir en los diferentes procesos de compra de los productos ofrecidos.

En la Figura 1, se puede observar cómo están distribuidas las actividades para este primer plan de acción.

Figura 1

Diagrama de Gantt - Plan de Acción 1: "Desvirtualizar la Tienda"



Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

- Número de ventas: se deberá hacer una cuantía mensual sobre la cantidad de ventas y su comparación con el mes anterior, el porcentaje ideal corresponde a un crecimiento de al menos $\geq 10\%$.
- Valor medio por pedido: su cálculo corresponde a la suma de las ventas / el número de pedidos. Su medición es mensual y el valor esperado corresponde a un valor $\geq 10\%$ que el mes anterior.
- Ingresos por visita: su valor se obtiene de la suma de los ingresos totales / el número de visitas a la tienda. Su medición es mensual y el valor esperado corresponde a un valor $\geq 10\%$ que el mes anterior.
- NPS: sirve para gestionar la relación con los clientes, son el punto de partida para hacer una gestión digital del negocio. Su implementación corresponde luego de finalizar una interacción con el usuario. Se calcula a través de unas preguntas que deben ser puntuadas del 0 al 10. Las respuestas contabilizan en tres grupos:
 - Los detractores: quien ha dado menos de 6 puntos.
 - Los neutrales: los que han dado entre 7 y 8.
 - Los promotores: los que han dado entre 9 y 10.

Finalmente, su fórmula es: % promotores - % detractores. A mayor NPS mejor va a ser la relación con los clientes, mayor recurrencia y mayores beneficios. A valores de NPS entre 30% y 60% se consideran muy positivos.

Plan de acción 2: “Más Bits”

El segundo plan de acción tiene un enfoque sobre el nuevo producto estrella: los Bits. Al ser el único producto disponible en el país en su formato, tiene una posibilidad de crecimiento mayor que los de la competencia en cuanto a comercialización y promoción. En este plan se ven integradas las áreas de Marketing y Ventas.

Acciones:

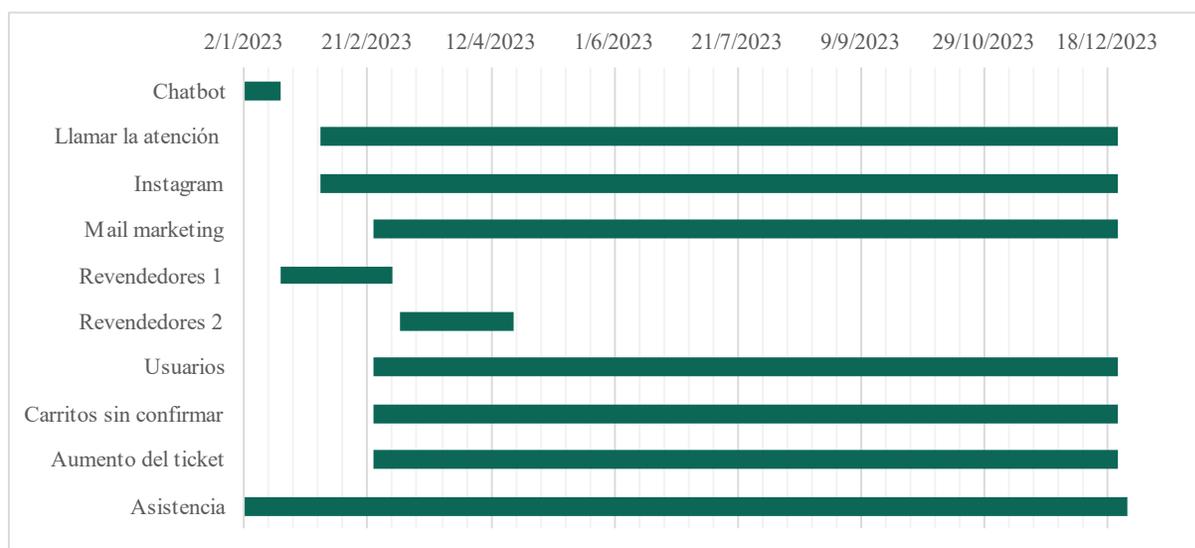
- 1) Chatbot: dar de alta un asistente virtual en el que se facilite el acceso a las preguntas frecuentes y se puedan dejar mensajes fuera del horario de atención logrando un cambio en la dinámica para el tratamiento de las dudas de los consumidores.
- 2) Llamar la atención: crear sentido de urgencia a través de campañas de mail sobre la base de datos de los usuarios, como títulos, por ejemplo: “Las emisiones de efecto invernadero aumentarán un 10,6% en 2030”. De esta forma, promover el consumo responsable mediante comunicaciones que animen a la concientización. En el cuerpo del mensaje, incorporar los productos que colaboran a un cambio en el medio ambiente y el llamado a la acción.
- 3) Instagram: usar el perfil de Instagram de forma estratégica, elaborando videos que desarrollen aspectos de los productos que se comercializan, es importante hacer un posterior llamado a la acción hacia la tienda. Los temas que deben abordarse son: modo de uso, naturalmente amigable con el planeta, sobre de recarga, modelo de economía circular. Estos videos no necesariamente tendrán que ser de gran producción, pero si ser prolijos al momento de grabar. Los videos deben ser expuestos cada 15 días durante el 2023.
- 4) Mail marketing: Hacer una campaña puntual de marketing sobre los clientes consumidores de Bits en el que indique que debe hacer una recompra para no quedarse sin el producto, ofrecer asistencia de un asesor y dar la opción de redireccionar a la tienda.
- 5) Revendedores 1: potenciar los revendedores de los distintos segmentos regionales, de esta forma dar a conocer a los clientes una alternativa de poder conseguir el producto de una forma más ágil. En el primer trimestre trabajar sobre región centro, cuyo y nea.
- 6) Revendedores 2: potenciar los revendedores de los distintos segmentos regionales, de esta forma dar a conocer a los clientes una alternativa de poder conseguir el producto de una forma más ágil. En el segundo trimestre trabajar sobre región patagónica y noa.

- 7) Usuarios: en base a las compras de Bits registradas, los clientes con una recencia mayor a 45 días, deberán ser contactados vía mail ofertando los productos disponibles y la opción de descuento sobre una segunda unidad.
- 8) Carritos sin confirmar: en cuanto a los usuarios que no han concretado su compra, donde incluyan los Bits, deberán ser contactados en un plazo de 24hs vía WhatsApp para hacer énfasis sobre las posibles dudas o inconvenientes que pudieran existir.
- 9) Aumento del ticket: aplicar acciones de *cross selling* al momento del contacto por el motivo del carrito vacío sobre productos adicionales que complementen la experiencia con la marca.
- 10) Asistencia: ofrecer en todo momento asistencia sobre dudas o inquietudes que puedan llegar a surgir en los diferentes procesos de compra de los productos ofrecidos.

En la Figura 2, se puede observar cómo están distribuidas las actividades para este segundo plan de acción.

Figura 2

Diagrama de Gantt - Plan de Acción 2: "Más Bits"



Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

- Número de ventas: se deberá hacer una cuantía mensual sobre la cantidad de los Bits y su comparación con el mes anterior, el porcentaje ideal corresponde a un crecimiento de al menos $\geq 10\%$.
- Valor medio por pedido: su cálculo corresponde a la suma de las ventas de Bits / el número de pedidos. Su medición es mensual y el valor esperado corresponde a un valor $\geq 10\%$ que el mes anterior.
- Tasa de apertura: su fórmula corresponde al número de correo electrónicos abiertos / número de correos electrónicos entregados * 100. Esta medición se deberá aplicar a cada campaña de mail que se amita a los usuarios registrados. Su valor ideal corresponde a $\geq 20\%$. La tasa de apertura es una métrica de *engagement*. Comunica si los registrados están lo suficientemente interesados como para abrir los correos electrónicos y ver lo que tiene que decir la marca.
- Tasa de clic: su fórmula corresponde a número de clics en los enlaces del correo electrónico / número de correos electrónicos entregados * 100. La tasa de clic es la mejor métrica para medir el rendimiento completo de una campaña de email. Esta medición se deberá aplicar a cada campaña de mail que se amita a los usuarios registrados. Su valor ideal corresponde a $\geq 20\%$.
- NPS: sirve para gestionar la relación con los clientes, son el punto de partida para hacer una gestión digital del negocio. Su implementación corresponde luego de finalizar una interacción con el usuario. Se calcula a través de unas preguntas que deben ser puntuadas del 0 al 10. Las respuestas contabilizan en tres grupos:
 - Los detractores: quien ha dado menos de 6 puntos.
 - Los neutrales: los que han dado entre 7 y 8.
 - Los promotores: los que han dado entre 9 y 10.

Finalmente, su fórmula es: % promotores - % detractores. A mayor NPS mejor va a ser la relación con los clientes, mayor recurrencia y mayores beneficios. A valores de NPS entre 30% y 60% se consideran muy positivos.

Plan de acción 3: “Nueva alianza”

El tercero y último plan tiene responde al objetivo de poder acceder a un nuevo mercado con los productos actuales. En esta oportunidad, se define al mercado hotelero como una nueva estrategia para la comercialización de la marca. En este caso, las áreas involucradas incluyen a Gerencia, Legales y Marketing.

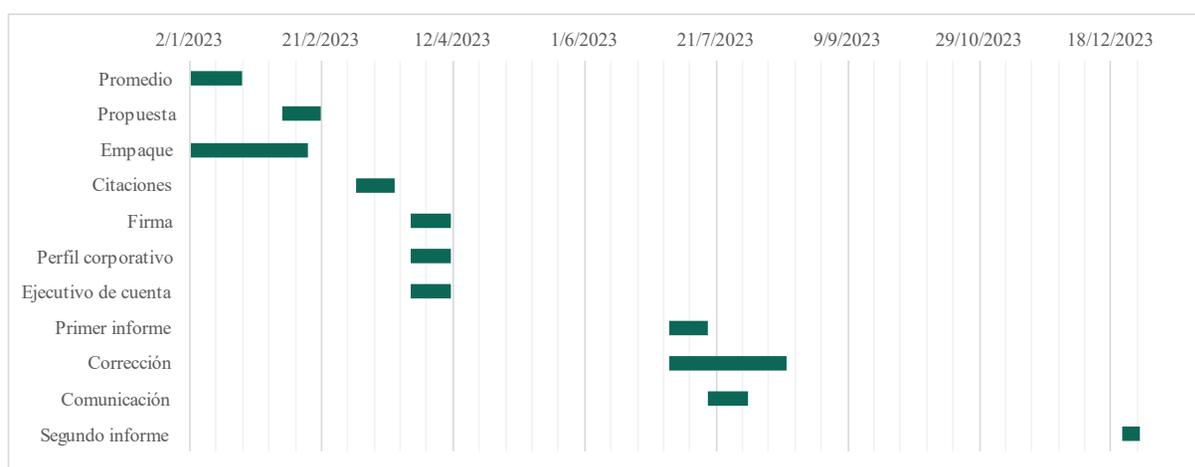
Acciones:

- 1) Promedio: de las siguientes cadenas que se mencionan, será necesario indagar cuales son las tres principales con una mayor cantidad de circulación de pasajeros al año:
 - Fén Hoteles con tres mil habitaciones distribuidas en 20 hoteles.
 - Amerian, 11 hoteles y mil habitaciones.
 - HA Hoteles con 11 hoteles y mil habitaciones.
 - Panatel SA cuatro hoteles, entre ellos el Panamericano de Buenos Aires.
 - Grupo Loitegui con 5 hoteles y 540 habitaciones.
- 2) Propuesta: las áreas involucradas deberán confeccionar la propuesta para cada una de las cadenas elegidas como potencial cliente. Esta deberá tener un enfoque que va más allá de la parte comercial, deberá ser una alianza estratégica que colabore con el medio ambiente y sea de un beneficio mutuo para las ambas partes. Uno de los pilares sustento de la propuesta es el tratamiento de los desechos plásticos producidos por la actividad comercial en cuanto a los *amenities* de los huéspedes.
- 3) Empaque: será necesario diseñar la presentación de los productos para las habitaciones, prestando atención de los puntos que definen al producto, la marca y en la captura de nuevos clientes y datos.
- 4) Citaciones: se deberán hacer las citaciones correspondientes a el/los líder/res del grupo comercial para la presentación formal de la propuesta. La ubicación podrá ser en la misma oficina de Meraki o en las instalaciones del hotel.
- 5) Firma: al finalizar el primer trimestre del 2023, se deberán concretar las propuestas a través de la firma de las partes correspondientes.
- 6) Perfil corporativo: una vez concretada la firma de las partes, será necesario la creación de un perfil corporativo para la tienda con las opciones acordadas en la propuesta. Con este usuario, podrá gestionar los pedidos necesarios desde la web y ver información relevante sobre la relación comercial.

- 7) Ejecutivo de cuenta: desde el área de ventas, se debe asignar un responsable para el nuevo segmento, y de esta forma, dar una atención preferencial al nuevo cliente.
- 8) Primer informe: finalizado el primer semestre de 2023, se deberá presentar a ambas partes la evolución de la relación comercial desde su inicio y el *feedback* pertinente.
- 9) Corrección: tras el análisis del primer semestre, se deberán hacer un análisis sobre la viabilidad de las correcciones surgidas del *feedback*.
- 10) Comunicación: al finalizar el primer semestre, se deberá comunica a través de la web la alianza comercial lograda, los intereses y objetivos cumplidos. Deberá contener material audiovisual y un llamado a la acción para atraer nuevos clientes.
- 11) Segundo informe: antes de finalizar el segundo semestre, se deberá presentar nuevamente a ambas partes la evolución de la relación comercial y obtener *feedback*.

Figura 3

Diagrama de Gantt - Plan de Acción 3: "Nueva Alianza"



Fuente: Elaboración propia.

Indicadores:

- Cantidad de alianzas comerciales: se deberá contabilizar el número de alianzas en los dos semestres del año. El valor esperado para el primer semestre corresponde a 3 y para el segundo 6.
- Valor medio por pedido: su cálculo corresponde a la suma de las ventas / el número de pedidos de cada alianza. Su medición es mensual y el valor esperado corresponde a un valor $\geq 10\%$ que el mes anterior.

- NPS: su implementación corresponde luego de finalizar una interacción con el referente de la alianza comercial. Se calcula a través de unas preguntas que deben ser puntuadas del 0 al 10. Las respuestas contabilizan en tres grupos:
 - Los detractores: quien ha dado menos de 6 puntos.
 - Los neutrales: los que han dado entre 7 y 8.
 - Los promotores: los que han dado entre 9 y 10.

Finalmente, su fórmula es: % promotores - % detractores. A mayor NPS mejor va a ser la relación con los clientes, mayor recurrencia y mayores beneficios. A valores de NPS entre 30% y 60% se consideran muy positivos.

Presupuesto

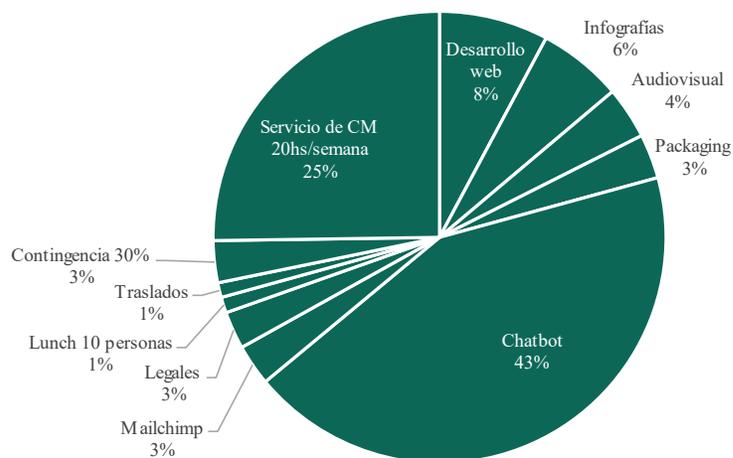
Tabla 2

Detalle de Presupuesto

| Concepto | Precio unitario | Unidades | Subtotal | Fuente |
|----------------------------|-----------------|----------|------------------------|---|
| Desarrollo web | \$ 12.999,00 | 12 | \$ 155.988,00 | https://www.tiendanube.com/planes-y-precios |
| Infografías | \$ 40.162,00 | 3 | \$ 120.486,00 | https://tarifario.org/ |
| Audiovisual | \$ 12.410,00 | 6 | \$ 74.460,00 | https://tarifario.org/ |
| Packaging | \$ 31.728,00 | 2 | \$ 63.456,00 | https://tarifario.org/ |
| Chatbot | \$ 71.970,00 | 12 | \$ 863.640,00 | https://plans.cliengo.com/pricing |
| Mailchimp | \$ 4.893,96 | 12 | \$ 58.727,52 | https://mailchimp.com/es/pricing/marketing/ |
| Legales | \$ 8.930,00 | 6 | \$ 53.580,00 | https://escribanos.org.ar/honorarios/ |
| Lunch 10 personas | \$ 7.500,00 | 3 | \$ 22.500,00 | https://www.mercadolibre.com.ar/ |
| Traslados | \$ 3.500,00 | 6 | \$ 21.000,00 | https://www.transferlubre.com.ar/precios-remises/index.html |
| Contingencia 30% | \$ 60.000,00 | 1 | \$ 60.000,00 | - |
| Servicio de CM 20hs/semana | \$ 42.000,00 | 12 | \$ 504.000,00 | https://www.glassdoor.com.ar/index.html |
| Total | | | \$ 1.997.837,52 | |

Figura 4

Gráfico Porcentual "Presupuesto 2023"



Conclusión

A lo largo del trabajo, se puede identificar tres temas globales: la competencia de Meraki en referencia a las grandes marcas de cuidado bucal, la transición hacia productos sustentables y el mercado en el que se desarrolla la marca.

Cada vez, a nivel global, son más los consumidores que exigen bienes que tengan un menor impacto en el medio ambiente y ejercen presión sobre aquellas que no concuerdan con sus preferencias e ideologías. Existen estudios de tendencia, movimientos sociales y análisis de diferentes especialidades que dan sentido a este cambio referido a la responsabilidad de consumo, logrando nuevos mercados que demandan empresas responsables.

El marco teórico permite establecer los pilares para un plan de marketing, en donde las acciones que incluye, permiten a Meraki poder crecer dentro del mercado en el que se encuentra. De esta forma, generar mayores adeptos a sus productos, teniendo un crecimiento de cuota de mercado, mayores ingresos que permitan sostener la marca (tanto en su funcionamiento, como en el desarrollo de nuevos productos) e implementar una filosofía ambientalista como forma de hacer negocios.

Se espera, que, mediante estas acciones, los clientes actuales y los de primera experiencia puedan conectar de la mejor forma con la marca. Estas acciones están desarrolladas desde una perspectiva orgánica en donde se humaniza la marca, mostrando quiénes son sus integrantes y cómo trabajan en equipo. Por otro lado, se hace necesario mostrar a quiénes son los consumidores de Meraki, brindando un testimonio real de los beneficios a largo plazo tanto personales como a nivel global.

Recomendaciones

Es adecuado y conveniente que la organización analizada, tenga el hábito de realizar sondeos y análisis posterior, tanto desde la perspectiva del cliente como de la marca. De esta forma, logrará tener información relevante de su entorno, que permitirá la planificación de acciones preventivas de ser necesarias sobre el plan de acción o sobre otros aspectos que necesiten su atención.

En cuanto a las estrategias en redes sociales, el equipo encargado deberá estar actualizado en referencia a las novedades de la plataforma y considerar otras alternativas de acuerdo a los beneficios que presente el algoritmo.

Sobre las nuevas tendencias, ante un entorno de constate cambio, será necesario estar informado sobre cambios que realizan otras empresas ambientalistas, comprender sus acciones y analizar las posibles adaptaciones a la marca siempre buscando una evolución favorable como negocio.

Finalizando, puntualmente con los clientes, resulta pertinente una relación estrecha para obtener información y gestionar el vínculo que tienen con la marca. Conocer cómo se sienten con los productos, qué hacen con ellos y cómo hablan de ellos resulta una valiosa fuente de datos para tomar acciones preventivas o correctivas.

Bibliografía

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aliaga, M. (2022, Septiembre 1). Entrevista con directivos. (R. Javier, Interviewer)
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Camino , J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Cis Uade; Voices! (2020). *Informes de Opinión Pública - CIS UADE - VOICES!* Retrieved from <https://www.uade.edu.ar/media/kvvlct2y/informe-cis-2020-n-8-medio-ambiente-issn-2618-2173.pdf>
- Colgate - Palmolive. (2021). *Sustainability and social impact report*. Retrieved from <https://www.colgatepalmolive.com/content/dam/cp-sites/corporate/corporate/common/pdf/sustainability/colgate-palmolive-sustainability-and-social-impact-final-report-2021.pdf>
- INDEC. (2022). *Principales indicadores del INDEC*. Retrieved from <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC. (2022). *Tecnología*. Retrieved from <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- Kotler, P., & Singh, R. (1981). Marketing warfare in the 1980's. *Journal of Business Strategy*, 1(3), 30-41.
- Meraki; Mercado Libre. (2022). Retrieved from Cepillo De Dientes Bambú Biodegradable Eco Friendly Meraki: <https://bit.ly/3fo6iKe>
- Mercado Libre. (2022). *Tendencias de consumo online con impacto positivo*. Retrieved from <https://sustentabilidadmercadolibre.com/iniciativas/tendencias-de-consumo-online-con-impacto-positivo>
- Ministerio de economía. (2022). *¿Qué es una MiPyME?* Retrieved from <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>
- Ministerio de economía. (2022). *Acuerdos preferenciales y de libre comercio*. Retrieved from <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc>
- Naciones Unidas. (2015). *Objertivos de Desarrollo Sustentable*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*. Santiago de Chile: Pearson Education.

United Nations Environment Programme. (2021). *From Pollution to Solution*. Retrieved from <https://www.unep.org/interactives/pollution-to-solution/>