



Trabajo final de grado

Título: Propuesta de desarrollo y lanzamiento de nuevo producto
para potenciar mercado de Meraki Sustentable

Nombre y apellido: Ignacio José Correa

DNI: 41.341.909

Legajo: VMKT06995

Carrera: Licenciatura en Comercialización (Marketing)

Director seminario final: Javier Romero

Universidad Empresarial Siglo 21

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
Introducción	4
Análisis de situación	6
Marco teórico	17
Conclusión diagnostica.....	20
Plan de implementación.....	22
Conclusiones.....	31
Recomendaciones	32
Referencia	34

Índice de figuras:

Figura 1 - Principales Preocupaciones por Rangos Etarios	8
Figura 2 - Productos Más Vendidos en Argentina vs Uruguay	9
Figura 3 - Comparación de Competidores de Meraki.....	11
Figura 4 - FODA.....	16
Figura 5 - Matriz de Producto/Mercado de Ansoff.....	18
Figura 6 - Jatella	22
Figura 7 - Diagrama de Gantt 1	25
Figura 8 - Presupuesto 1	25
Figura 9 - Diagrama de Gantt 2	28
Figura 10 - Presupuesto 2	28
Figura 11 - Diagrama de Gantt 3	30
Figura 12 - Presupuesto 3	31

Resumen

El actual reporte de caso tiene como principal objetivo analizar el potencial de mercado en base a la empresa Meraki sustentable, que comercializa productos sustentables y biodegradables, entre ellos, su conocido cepillo de dientes de bambú.

Luego de realizar un análisis de situación en el que está inmerso la organización, tanto externo como interno las conclusiones dan por hecho una falta de desarrollo de mercado y principalmente la gran posibilidad de ampliar la cartera de productos sustentables.

En el marco teórico se consultan temas referidos al potencial de mercado como es la Matriz de Ansoff, estrategias de Roger Best y de Philip Kotler.

Por último, se plantea el desarrollo de un nuevo producto con 3 planes de acción para introducirlo al mercado y también se desarrollará un nuevo mercado que no se atendía.

Palabras clave: Sustentable - mercado - biodegradable - desarrollo de producto

Abstract

The current case report's main objective is to analyze the market potential based on the sustainable company Meraki, which markets sustainable and biodegradable products, including its well-known bamboo toothbrush.

After carrying out an analysis of the situation in which the organization is immersed, both external and internal, the conclusions assume a lack of market development and mainly the great possibility of expanding the portfolio of sustainable products.

In the theoretical framework, issues related to market potential are consulted, such as the Ansoff Matrix, Roger Best and Philip Kotler strategies.

Finally, the development of a new product is proposed with 3 action plans to introduce it to the market and a new market that was not served will also be developed.

Keywords: Sustainable - market - biodegradable - product development

Introducción

1 - Marco de referencia institucional

Meraki es una empresa fundada en el año 2016, que tiene como principal objetivo reemplazar la utilización del plástico de un solo uso o de corta vida útil a través del desarrollo y comercialización de productos elaborados con material sustentable. Su primer producto fue el Cepillo de bambú, que irrumpió en el mercado de la higiene bucal. Con él, lograron a lo largo de los años, que sea su producto estrella. Si hablamos de la marca puertas adentro, en la actualidad, los titulares son Francisco Mirabella, Miguel Santiago Mirabella y Marcos Aliaga y en total son 13 empleados. Su cartera de productos está compuesta por cepillos de dientes, hisopos y estuches de bambú, hilos dentales biodegradables, botellas térmicas reutilizables, holders de pared y BITS (dentífricos en comprimidos), entre otros. Su red de distribución se divide en Canal moderno (supermercados y droguerías mayoristas), Canales de almacenes naturales y Desarrollo digital (E-commerce minorista y mayorista). Además del mercado argentino, exporta sus productos a Uruguay, donde tiene un socio comercial estratégico que distribuye los productos.

2 - Breve descripción de la problemática

La problemática que se observa es principalmente referida a la cartera de productos. En los inicios, la empresa fue pionera con los cepillos de dientes, proponiendo un producto disruptivo e innovador, pero con el pasar de los años, otras marcas empezaron con su comercialización y la oferta de estos productos fue mayor. Hoy, con 6 años de antigüedad, la empresa comercializa 7 productos y sus repuestos. Esto complejiza para llegar a ser una marca de consumo masivo con una cartera de productos acotada como la actual. Desde el punto de vista de la rivalidad, las empresas competidoras fueron avanzando en su cartera de productos, buscando aumentar el consumo por cliente y también la concientización sobre la utilización de productos sustentables y biodegradables. El problema no tendrá impacto directo en el corto plazo, pero con respecto en el largo plazo, podría ocasionar una desaceleración del crecimiento, que se verá reflejado en un descenso en el nivel de las ventas, pérdida de clientes, disminución en los ingresos y algo muy importante es la pérdida de oportunidades, ya que como se observa en el desarrollo del análisis de contexto, la tendencia de consumo sustentable creció considerablemente, generando más demanda. Su misión es “desarrollamos y ponemos a disposición de la sociedad productos de bajo impacto

ambiental”, aunque la organización la cumple, queda mucho camino por recorrer, ya que se puede ser partícipes aún más en la reducción del impacto ambiental. El principal eje temático a desarrollar es en la cartera de productos sustentables, ya sea creando nuevos productos o implementando innovaciones a productos actuales, con la base en lograr un impacto en la sociedad y en el medio ambiente.

3- Resumen de antecedentes

Los antecedentes ayudan a reflexionar sobre otros casos de interés que hayan atravesado una situación similar a la estudiada en el trabajo y comparar las formas de abordar dichas situaciones. Los emprendimientos y empresas que se presentan a continuación servirán de ejemplos de cómo amplían su cartera de productos sustentables, como lo comunican y qué estrategia utilizan para lograr mayores ventas.

El primer antecedente es sobre la multinacional McDonald`s, que plantea una estrategia de sostenibilidad haciendo foco principalmente en el impacto social y medio ambiental tanto de sus productos como de los procesos. Pensando en el largo plazo, tienen proyectado que para el año 2025 que los juguetes de su icónica cajita feliz sean sostenibles, siendo estos conformados por materiales reciclables y renovables. Otra innovación pensando en la contaminación de plásticos de un solo uso son los envases de alimentos, cambiando los sorbetes, vasos y bowl de ensaladas, que ya en el 2018 eran el 80% ya procedían de fuentes renovables, recicladas o certificadas y como objetivo tienen lograr el 100% en los próximos años. (McDonald's, 2022)

GoBio nace del convencimiento de emprendedores de revertir el daño causado por el uso del plástico es posible. Identificaron la cantidad de residuos que generaban sus ahora principales clientes que son restaurantes, bares y cafeterías y desarrollaron envases para alimentos 100% biodegradables y también comprometieron a estos locales a colaborar en la medida que puedan con el medio ambiente. (GoBio, 2021)

Si se piensa en la materia prima y algunos puntos de paridad, otra empresa con crecimiento es Bamboo Life que inicia en México en el 2013 entre hermanos que tenían y tienen la idea de cambiar los materiales que se usan en el día a día por materiales como el bambú, que fue previamente analizado por todas sus características y lo aplicaron a productos de moda como son lentes de sol y recetados como también en relojes. En el último tiempo, desarrollaron bioplástico,

que es un plástico procedente de plantas vegetales, distinto al plástico convencional que nace de derivados del petróleo, aumentando así su compromiso medioambiental y generando innovaciones en el sector de la moda. (BambooLife, 2022)

Otro emprendimiento de importante impacto es Geco Friendly, que fabrica productos de limpieza y desinfección en pastillas efervescentes concentradas de preparación en el hogar con agua corriente siendo estas biodegradables, no tóxicas, veganas y sin generación de plásticos y sumando el packaging compostable y la folletería es plantable. (GecoFriendly, 2022)

4- Relevancia del caso

En los últimos años se observa un notable crecimiento de las acciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente en las empresas, no solo aumentando la comercialización de productos eco amigables, sino también prestando especial atención a la cadena de procesos que hay detrás de cada producto. La producción sustentable no solo genera rentabilidad, sino que también genera un impacto en la sociedad y lógicamente en el medio ambiente.

Plantear estrategias acordes al contexto actual, donde la demanda y la oferta de estos productos están en crecimiento, es de suma importancia y también estar actualizado a las nuevas tendencias fundamentadas, donde por ejemplo ya quedó atrás el reciclado de los materiales, siendo hoy más importante la biodegradación y el compostaje de los mismos, que, si se aprovechan, pueden generar un valor en los clientes y crear un producto diferenciador.

Análisis de situación

1 - Descripción de la situación

Antes de seguir avanzando con posibles soluciones, primero profundizaremos analizando las variables del entorno y posteriormente factores internos. En primer lugar, se hará mención sobre las variables externas a la organización y analizar cómo impactan en la empresa y a la industria en la que está inmersa, detectando oportunidades y amenazas. Luego, se analizará a la organización puertas adentro, identificando fortalezas y debilidades. También los antecedentes antes mencionados son importantes para la situación actual, ya que sirven como ejemplo de empresas que desarrollaron estrategias en base al crecimiento de la oferta de productos sustentables.

2 - Análisis de contexto

2.1 - Mercado

El análisis de mercado de Meraki se va a realizar principalmente de Argentina, y algunos datos del mercado uruguayo, donde también se comercializan sus productos. La información describe los distintos segmentos de consumidores, comportamientos y datos sobre sus compras referidas a productos sustentables.

Dentro del análisis de mercado, vale la pena desarrollar el concepto de consumidor verde, que en la década de los 60' se empezó a formar la idea de que es quien manifiesta su preocupación por el medio ambiente en su comportamiento de compra, buscando productos que impacten de menor manera al medio ambiente. Estos consumidores, valoran el menor grado de impacto en la naturaleza del producto desde su origen, la extracción de la materia prima, el proceso de distribución hasta la compra y la post compra.

En esa búsqueda de productos que causen menor daño al medio ambiente, los consumidores online de impacto positivo, coinciden que los siguientes factores influyen a la hora de comprar un producto eco-friendly en Argentina son: 1- Durabilidad del producto 2- Hecho con materiales reciclados 3- Hecho con componentes orgánicos o agroecológicos (Mecado Libre, 2022)

La tasa de generación de residuos a nivel general en Argentina por persona por día es de 1,15kg (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2022)

Referido a la salud bucal, el consumo de cepillos de dientes convencionales, según la agencia Kantar Worldpanel, en Argentina se consumen 0,6 cepillos de dientes per cápita al año (Manzoni, La Nacion, 2017). Colgate, en el 2017 realizó una investigación de consumo de pasta de dientes por país en Latinoamérica, en lo que se destaca a Chile con 392gr por habitante, Uruguay con 361gr y Argentina 231gr al año (Moreno, 2018). Si se piensa al tubo de pasta promedio de 90gr, se consumiría por año por persona 4,35 envases los chilenos, 4 los uruguayos 2,5 los argentinos.

Esto se respalda con los datos de la encuesta de Mercado Libre, donde 9 de cada 10 personas concuerdan en que “la situación ambiental actual es muy preocupante” (Mercado Libre, 2022)

En la siguiente tabla se puede observar las principales preocupaciones ambientales de los latinoamericanos divididos en rangos etarios, según un informe realizado por Mercado Libre a finales del año 2021 y principios de 2022.

Figura 1 - Principales Preocupaciones por Rangos Etarios



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Principales preocupaciones por rangos etarios, Mercado Libre, 2022 (https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/Tendencias_Impacto_Positivo_MELI_AR_2022_b14f3b7647.pdf)

Considerando la variable precio, que no es menor a la hora de productos sustentables, la consultora Boston Consulting Group realizó una investigación que relaciona la preferencia del consumidor y la diferencia de precios entre los productos convencionales y los productos sustentables en Argentina y Latinoamérica, dice que entre un 50% y un 70% de los encuestados declararon estar dispuestos a pagar más por un producto o servicio más sustentable dependiendo de la industria y el producto (Boston Consulting Goup, 2022)

El informe de la demanda en Mercado Libre de productos de impacto positivo creció en el periodo comprendido desde 2021 a 2022 un 16% en Argentina y 21% en Uruguay. De los

7.300.00 productos vendidos, los argentinos cuentan con el 30% de la demanda, mientras que el otro capta el 2% (Mercado Libre, 2022)

Figura 2 - Productos Más Vendidos en Argentina vs Uruguay



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Principales preocupaciones por rangos etarios, Mercado Libre, 2022 (https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/Tendencias_Impacto_Positivo_MELI_AR_2022_b14f3b7647.pdf)

Otro dato relevante, es cómo Meraki se basa en segmentar a su mercado. Según uno de los socios, Marcos Aliaga, comentó en una entrevista acerca de la segmentación que realizan (Aliaga, 2022)

Esta es en base al instituto de investigación estadounidense “Natural Marketing Institute”, que propone un modelo de segmentación LOHAS (por su acrónimo Lifestyles of Health and Sustainability, traducido al español “estilos de vida de salud y sustentabilidad”), que se refiere a un segmento del mercado que está muy relacionado con una forma de vivir sostenible, con iniciativas ecológicas y que generalmente es un segmento con un nivel económico y educativo relativamente elevado (Junquera, 2020)

- LOHAS: Son aquellos que compran productos socialmente responsables y que intentan conservar el medio ambiente. Son activos guardianes del medio ambiente, dedicados a cuidar tanto de su salud personal como la del planeta. En este segmento los consumidores son menos sensibles al precio y más leales a las marcas y son los primeros en adoptar sus compras acordes a su estilo de vida: sano y sostenible, también son los que influyen con gran fuerza a otros a formar parte de este segmento.

- **Naturalities:** Son los que compran motivados por sus consideraciones personales relacionadas con la salud personal incluyendo la meditación y la espiritualidad, usan productos de consumo empaquetado, saludable y natural.

- **Drifters:** Aquellos con una alta sensibilidad al precio, lo cual dictamina sus acciones. Cuando es sencillo o económico siguen la tendencia. Es un segmento que se interesa por elegir productos respetuosos con el medio ambiente, para que de esta forma cuidar de él. Con frecuencia no saben cómo hacerlo, es un segmento que necesita orientación y educación.

- **Conventionals:** Este grupo se caracteriza por ser prácticos y racionales. Son ahorradores, por lo que el beneficio ecológico para ellos puede quedar en segundo plano. Solo cuando creen que pueden lograr una diferencia adoptan las conductas de los LOHAS.

- **Unconcerned:** Este tipo de consumidores son indiferentes a los temas medioambientales y sociales. Priorizan su estilo de vida antes de las consideraciones de un producto.

Meraki, para realizar el buyer persona, utiliza el segmento LOHAS, Naturalities y Drifters.

2.2 - Competencia

Dentro del sector sustentable y el cuidado personal, se identifican los siguientes competidores directos, que para analizarlos se va a utilizar el modelo 4P del marketing, donde se va a analizar el precio unitario de los cepillos de dientes, la plaza en que comercializa los artículos cada competidor y respecto a los productos, como el cepillo de dientes es muy difícil compararlo porque son todos de similares características de una competencia a la otra, se evalúa las categorías de productos sustentable y la cantidad que cada empresa comercializa. En cuanto a la promoción, se sustituye por la variable “tamaño de empresa”. Se añade a Meraki en la tabla para tenerla presente en los distintos factores de comparación.

Figura 3 - Comparación de Competidores de Meraki

Empresa	Precio de cepillo de dientes	Categorías de productos sustentables	Cantidad de productos sustentables	Tamaño de empresa	Plaza
Meraki	\$350 \$U150	Cuidado Bucal Hogar	13	Minorista Mayorista Villa Urquiza, CABA	Online, farmacias, supermercados, almacenes naturales, revendedores
Colgate	\$233,5	Cuidado Bucal	1	Multinacional EEUU	Online, farmacias, supermercados
SriTattva Sudanta	\$360	Cuidado Bucal	1	Multinacional India	Online, farmacias, almacenes naturales
VITA	\$300	Cuidado Bucal Cuidado Capilar Cuidado Corporal Hogar Intima	11	Minorista Palermo, CABA	Tienda física, online
Slåss	\$U180	Cuidado Bucal Cuidado Capilar Cuidado Corporal Hogar Intima	26	Minorista Revendedores Uruguay	Tienda física, online, revendedores
WholeGreen	\$275	Cuidado Bucal Cuidado Capilar Cuidado Corporal Cuidado Facial Hogar Intima	31	Minorista Belgrano, CABA	Tienda física, online

Fuente: Elaboración propia

Colgate y Sri Tattva/Sudanta - Si hablamos de la primera, tiene el precio más barato en cepillo de dientes, que es vital ya que el producto en sí tiene muy pocas características para diferenciarse. Mientras que la multinacional India está en el otro extremo, en Argentina es el precio más elevado. Lo que sí tienen en común es que tienen una plaza media, pero con una estrategia al consumo masivo, abarcando las grandes cadenas de supermercados y farmacias principalmente. Otra paridad es que solo cuenta con 1 producto sustentable, que es un punto débil, ya que al

comercializar gran cantidad de productos el impacto en el medio ambiente es mayor. Ambas cuentan con una capacidad de producción y volúmenes de venta que posibilitan tener amplios presupuestos para la investigación e introducción de productos nuevos.

Vita y WholeGreen - Son tiendas minoristas, todas ubicadas en CABA con tiendas físicas para venta al público y E-commerce con alcance nacional. Cuentan con una amplia cartera de productos sustentables y abarcan muchas categorías, lo que deja en claro la estrategia para comercializar más productos de impacto positivo.

Slåss - Tienda minorista y con revendedores erradicada en Uruguay que tiene venta en tienda física y cuenta también con E-commerce. El precio es más elevado que el de Meraki en el país vecino.

2.3 - Entorno – PESTEL

A continuación, se realizará una breve descripción de las variables de la matriz PESTEL, que por su acrónimo significa Político, económico, social, ecológico y legal y como afectan al sector.

Político - Es una de las variables que impactan de manera directa a la empresa y al sector. Por la dependencia que estas tienen con las importaciones, más precisamente en su relación con China. Ya que la producción de los cepillos de dientes y otros productos confeccionados a base de bambú son traídos de Ningbo, China por la facilidad de crecimiento de esta planta y la gran industria del país asiático permiten ser socios estratégicos de empresas instaladas allí. Según la Confederación Argentina de Medianas Empresas (CAME), en julio del año 2022 la participación de las importaciones de China en la Argentina era de un 20,5%, liderando la lista (CAME, Intercambio comercial de la república Argentina Julio 2022, 2022). Y en general, de acuerdo con Observatorio Pyme, el 75% de las empresas argentinas tuvieron problemas con las importaciones (Observatorio Pyme, 2022). Otro tema no menor son las políticas actuales sobre las empresas que comercializan productos sustentables, ya que no existe ningún incentivo, ni alivio fiscal que beneficie a este sector. Según Aliaga, los problemas de mercado exterior “dañan relaciones” (Aliaga, 2022)

Económico - Desde esta variable podemos observar que tiene una gran diferencia en el sector. Las recientes modificaciones en el Ministerio de Economía, la negativa de diagramar un

plan económico y las negociaciones con el FMI generan un futuro incierto. El IPC de Julio marcó 7,4%, dejando un interanual de 71%, lo que genera aumentos en los costos y repercute en aumento del producto final (INDEC, 2022). Según indica la CAME, “Las ventas minoristas pymes cayeron 2,1% en agosto frente al mismo mes del año 2021, medidas a valores constantes” (CAME, 2022)

Social - La pandemia de Covid 19 impactó de manera global y trajo muchos cambios. Una de estas consecuencias positivas es el cambio de pensamiento de muchos consumidores. Dentro de esos cambios, fue reivindicar el vínculo con la naturaleza y el cuidado de ella. Por ende, hubo un gran aumento de la demanda de productos reciclables, sustentables, biodegradables, etc. Esta transformación fue fundamental, para que el consumo con impacto positivo pase de ser una moda a ser un estilo de vida, con base en mejorar la calidad de vida y cuidar el medio ambiente. Ante la creciente demanda, sería lógico que crezca en los próximos años la oferta de bienes de consumo sustentable y biodegradable.

Tecnológica - Otro de las consecuencias positivas de la pandemia Covid-19 para el sector minorista, fue el crecimiento de compras y pago a través de medios digitales. Según un informe de tiendanube, los días al año que más volumen de ventas se registran son el HotSale y el Cyber Monday. Y propone para el año en curso una tendencia de los E-commerce-sustentable (tiendanube, 2021)

Ecológicos - Variable esencial para el sector y Meraki, donde no solo cumple, sino que divulgan y promueven nuevas reglamentaciones o incentivos para aumentar la economía circular en la Argentina.

Legal - En este factor, tanto Meraki como el sector en general, debe tener en cuenta trámites aduaneros y de importación de productos, inscripción en la AFIP, ser Responsables inscriptos. La empresa, posee trámites de protección de marca en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) y también está en proceso a ser una Empresa B, lo que tiene que cumplimentar, entre otras cosas, requisitos legales.

3 - Diagnóstico organizacional

3.1 - Análisis interno

Meraki, es considerada la empresa pionera en comercializar cepillos de dientes de bambú. Irrumpió en el mercado de la salud bucal con un producto disruptivo, con un alto valor diferencial. La empresa fue precursora en la comercialización de los cepillos en Argentina. Desde el inicio de la empresa, el propósito fue poder ofrecer la mayor cantidad de productos biodegradables posibles. Aunque tenga una corta trayectoria en el rubro, este aspecto tiene mucho camino por recorrer, ya que se centró exclusivamente en el mercado de la salud bucal. Como se comentaba antes, el consumo de productos eco-friendly creció y los consumidores fueron formando un pensamiento más sustentable, por lo que existe la posibilidad de expansión en la cartera de productos. Un punto a tener en cuenta, no menor, es el financiamiento para investigar y desarrollar nuevos productos. Charlando con un socio (Aliaga, 2022), comentaba que no cuentan con el capital necesario para esto, y evalúan constantemente posibles inversores para los lanzamientos de más productos. Un factor clave para comercializar un producto no es solo evaluar el impacto del producto final sobre el medio ambiente, sino observar detenidamente todo el proceso productivo de la fabricación del producto, por eso los esfuerzos de investigar un nuevo proyecto es aún más desafiantes.

Su producto estrella, es elaborado en China, como también los holders, hisopos y Bits. Ellos no cuentan con matriz de producción propia, se encargan de comercializar los productos, no de fabricarlos. El país asiático es conocido como un peso pesado en lo que se refiere a la producción de bienes e insumos.

El principal componente que prevalece en los productos de Meraki es lógicamente el Bambú, comúnmente conocido como “bambú moso” o “bambú de invierno”. Se desarrolla principalmente en las provincias chinas ubicadas al sur del río Han, cubriendo más del 50 % del área total de bambúes chinos. Esta especie tiene una de las tasas de crecimiento más altas del reino vegetal, por eso la plantación no es controlada, sino silvestre. Tiene una alta resistencia y gran flexibilidad. De Ningbo salen los cepillos comercializados por Meraki. Esta ciudad es un gran centro mercantil, frente al mar de China Oriental y también situada en una región montañosa, lo que favorece al crecimiento del Bambú. La dependencia de importar los productos de esta región es grande, por todos estos factores que se comentaron.

La marca, es parte de la organización internacional 1 % For The Planet, cuyos miembros contribuyen con, al menos, el uno por ciento de sus ventas anuales a causas ambientales. Meraki, debido a la naturaleza de su negocio y su propuesta de valor, tiene una participación activa con proyectos vinculados a partir de las acciones que promueve 1 % For The Planet, proyectos que abarcan desde capacitaciones en temas medioambientales hasta la contribución a la preservación de metros cuadrados de bosque nativo en nuestro país. Algunos de estos proyectos en Argentina son: eco house, banco de bosques y proyecto sub.

También, según comentó Marcos Aliaga en una entrevista con alumnos (Aliaga, 2022), en los próximos meses podrían ser una Empresa B, que implica analizar en las organizaciones cinco áreas relevantes: gobierno, trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente; entendiendo los procesos como algo transparente y midiendo los impactos ambientales y sociales en cada eslabón de la cadena.

En la actualidad, la organización aprovecha todos los canales comerciales posibles, empezando con distribuidores mayoristas, farmacias, perfumerías, supermercados, dietéticas y almacenes naturales. También potencian un Marketplace propio, aunque lo ven como una “vidriera”, por lo que comento Aliaga. (Aliaga, 2022).

3.2 – FODA - Resumen

Figura 4 - FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> · Nuevos productos sustentables. · Posibilidad de crear productos con procesos y/o materia prima latinoamericana. · Aumento de la demanda de productos de impacto positivo post pandemia Covid-19. · Oportunidades de abrir nuevos mercados en Latinoamérica. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Inestabilidad económica · Problemas en las importaciones · Competidores multinacionales que pueden lanzar nuevos productos · Aumento de la oferta de productos sustentables
INTERNOS	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pionera en el rubro · Tercerización de la producción de productos. · Compromiso social. · Enfoque sustentable. · Amplios canales comerciales. · Líderes jóvenes y con espíritu sustentable. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cartera de producto sustentables con poca diversificación · Inconvenientes de financiamiento para desarrollo de productos · Falta de productos para niños · Dependencia de proveedor de materia prima

Fuente: Elaboración propia

4 - Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Luego de entender la situación actual de Meraki y su entorno, se destaca como principal punto a desarrollar la reducida cartera de productos que cuenta hoy en día la marca y comparándose con los competidores multinacionales que también están en una posición similar, ya que cuentan con pocos productos sustentables. De esta manera, las posibles herramientas a aplicar pueden ser una estrategia genérica de Porter de diferenciación, o la matriz de Ansoff, donde plantea la posibilidad de desarrollar nuevos productos, nuevos mercados, diversificar o seguir trabajando los mismos productos a los mismos clientes, aumentando su consumo. Para esto, Meraki es importante que reconozca sus debilidades y aprovechar las oportunidades que hoy presenta el mercado con el aumento de la demanda de productos sustentables. Es de suma importancia que se preste atención a las amenazas que provoca la importación de los productos, que es parte vital

porque la marca depende de eso para comercializar, ya que la producción es tercerizada en China. Por esto, se buscará investigar y desarrollar un nuevo producto o innovación, donde la materia prima principal sea local o en su defecto de países más cercanos.

Marco teórico

En esta sección del trabajo, se presentarán conceptos teóricos sobre el análisis de potencial de mercado, consultando a varios autores que desarrollaron conceptos referidos al tema.

En primer lugar, se hablará de conceptos básicos, pero que no son de menor importancia. Empezando con las necesidades, que son requerimientos humanos básicos, como comer, respirar, refugiarse, vestirse, entretenerse, educarse, etc. Estas se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos o servicios que puedan satisfacer la necesidad y la demanda que es el deseo de un producto o servicio específico respaldado por la capacidad de pago. (Kotler, 2016)

Lo que quiere decir Kotler con estas definiciones es que no solo hay que fijarse cuántas personas desean un producto, sino también cuántas están dispuestas a comprarlo.

Siguiendo con el mismo autor, plantea ocho estados posibles de demanda: demanda negativa que son los consumidores a los cuales les desagrada el producto y podrían incluso pagar para evitarlo, demanda inexistente, la cual los consumidores no son conscientes o no tienen interés en un producto, demanda latente, los consumidores podrían compartir una necesidad fuerte que no puede ser satisfecha por un producto existente, la demanda decreciente son los clientes que compran el producto con menor frecuencia o dejan de adquirirlo, demanda irregular donde las compras de los consumidores varían de acuerdo con la estación, el mes, la semana, el día o incluso según la hora del día, demanda completa, los compradores compran adecuadamente todos los productos que se colocan en el mercado, la demanda excesiva donde existen más consumidores que quisieran adquirir el producto de los que es posible satisfacer. Y por último la demanda malsana en la cual los compradores pueden verse atraídos por productos que tienen consecuencias sociales indeseables.

Si se hablara de demanda en relación a la oportunidad, se cita a Gabriel Baca Urbina, que la describe en dos tipos: demanda insatisfecha, que es cuando lo producido u ofrecido por las

empresas no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado y la demanda satisfecha en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste demanda. (Urbina, 2013)

Una vez desarrollados estos conceptos, se profundizará en algunas estrategias, entre ellas la más destacable es la Matriz de Ansoff, desarrollada por Igor Ansoff en el año 1957, citado en el artículo de Tugba Gurcaylilar-Yenidogan traducido al español (Gurcaylilar-Yenidogan, 2018). Esta matriz que se presenta a continuación permite a una empresa moverse en dos direcciones principales en busca de un crecimiento futuro: expansión de sus negocios y actividades actuales o diversificación hacia nuevos. La primera alternativa para el desarrollo de la estrategia es expandir el negocio actual a través de estrategias de penetración de mercado (por ejemplo el aumento de la participación en el mercado y aumento de la frecuencia de uso del producto), estrategias de desarrollo de productos (por ejemplo la extensiones de la línea de productos y ofertas de nuevos productos para los clientes existentes) y estrategias de desarrollo de mercado (por ejemplo, expansión geográfica y orientación a nuevos segmentos). En cambio, la segunda alternativa para el crecimiento empresarial es permitir que la empresa amplíe sus actividades operando en nuevas líneas de productos o servicios distintas a las actuales. Las empresas en esta segunda dirección estratégica buscan el crecimiento diversificando sus operaciones y, por lo tanto, nuevas oportunidades al tratar con grupos de clientes desconocidos.

Figura 5 - Matriz de Producto/Mercado de Ansoff

Productos nuevos	Desarrollo de nuevos productos	Diversificación
Productos existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos mercados
	Mercado existente	Mercado nuevo

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias de penetración de mercado, buscan generar un esfuerzo para aumentar las ventas de la empresa sin desviarse de la estrategia original. Se aplican mejoras menores y pequeños cambios como el color y el tamaño a la forma y función del producto existente. Otros esfuerzos que también se puede optar es un aumento en la inversión de capital para publicidad, fuerza de ventas, calidad en la atención al cliente, mejora en la comunicación tanto en la empresa como con el cliente, etc. El objetivo principal aquí es aumentar la cuota de mercado del producto existente.

Otra estrategia puede ser de mercados existentes con nuevos productos, llamada desarrollo de nuevos productos. Se da cuando se espera mantener la misión actual de la empresa y consta en extender la línea de productos actuales o realizar una innovación considerable en productos actuales, a clientes actuales. Esta es una estrategia de riesgo relativamente alto que plantea desafíos muy grandes ya que requiere de grandes inversiones en investigación y desarrollo y también en publicidad, pero si tiene éxito ofrece enormes oportunidades de crecimiento y potencialmente grandes retornos de la inversión.

Y, por último, la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, que propone nuevos mercados con productos actuales. Es una estrategia que consiste en ingresar a nuevos mercados geográficos como abrir una sucursal en una nueva ciudad, el desarrollo o ingreso en un nuevo canal de comercialización como un e-commerce o simplemente cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado. Para nuevos mercados donde los factores culturales, religiosas y ambientales son importantes, el producto y/o servicio original puede experimentar adaptaciones o modificaciones para optimizar su uso y que sea personalizado y útil para ese nuevo mercado.

Desde otra mirada estratégica, Roger Best plantea en su libro *Marketing Estratégico* (Best, 2007), que primero hay que plantearse 3 objetivos antes de desarrollar una estrategia, ellos son: cuota de participación, crecimiento de las ventas y beneficios. Luego, propone estrategias ofensivas, que se orientan al crecimiento empresarial y son mayormente aplicables en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de los productos. Estos se diseñan para conseguir aumentos en las ventas, mejorar la cuota del mercado y los beneficios futuros. También las estrategias defensivas, que se dan más en el final del ciclo de vida del producto y se diseñan para proteger posiciones o pensando en los beneficios a corto plazo. Solo se desarrollará la ofensiva, que es la más apropiada para la situación actual de Meraki.

Dentro de estas, el autor las subdivide dependiendo el objetivo, donde se puede invertir para aumentar las ventas en mercados existentes, con el objetivo de aumentar la participación, invertir para mejorar la posición competitiva en la que se busca mejorar los márgenes e invertir para entrar a nuevos mercados, para obtener un crecimiento diversificado.

El mercado potencial es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés lo suficientemente elevado por la oferta del mercado. Sin embargo, el interés del consumidor no es suficiente para definir el mercado a menos que tenga también un ingreso suficiente y acceso al producto.

Conclusión diagnóstica

Al traer conceptos desarrollados en el análisis de situación, se observa a las claras un cambio de tendencia marcado hacia un consumo más verde y consciente de la sociedad con respecto al impacto en el medio ambiente, que tuvo una aceleración durante y después de la pandemia Covid-19. Esto no solo favorece a Meraki, sino que también otras empresas y emprendimientos observan esta tendencia y no la dejan pasar. Referido al cuidado bucal, la oferta fue creciendo, donde Meraki no está sola, ya que cuenta con competencia sólida y la entrada de Colgate y Sudanta al rubro de productos sustentables enciende las alarmas. Aunque por el momento trabajen más sobre la sustentabilidad en sus procesos de producción y sólo comercialicen cepillos de bambú, no se descarta que amplíen su cartera, tanto por su poder de comercializar los productos, por el presupuesto para el desarrollo de los mismos y el compromiso que asumen medioambientalmente. La forma de atender el potencial de mercado es desarrollar nuevas líneas de productos.

Otra situación a tener en cuenta es la no producción de sus productos, ya que esta está tercerizada a una empresa China, por una cuestión de costos y de materia prima como es el Bambú. Esto trae como inconveniente principal la traba en las importaciones que pone el gobierno argentino y Meraki depende de esto para comercializar los productos.

El propósito de la marca es claro desde un principio, que es poder ofrecer la mayor cantidad de productos biodegradables posibles y por lo que se observa, su cartera fue creciendo con el pasar de los años a un ritmo lento. Uno de los motivos, como se cita en el marco teórico, es que el desarrollo de nuevos productos conlleva grandes esfuerzos económicos y tiene un grado de incertidumbre elevado. Por eso hay que hacer grandes esfuerzos en el proceso de introducción de un nuevo producto, que como nombra Ansoff en su matriz, puede ser desde una innovación

considerable en un producto o el desarrollo completo de uno nuevo, manteniendo el mercado que se atiende actualmente. Esto posibilitará extender la línea de productos para Meraki, con una posibilidad, según se analice, de no depender de las importaciones y aprovechar la demanda latente e insatisfecha.

En esta parte de la conclusión, se retoman los ejemplos de las empresas presentadas en los antecedentes, empezando por Mc Donald, que aumenta su compromiso medioambiental de varias maneras, una de ellas es con su icónica cajita feliz, desarrollando innovaciones en la composición de los productos que componen los juguetes, logrando que se hagan con productos sustentables, reciclables, aplicando una innovación necesaria y logrando un impacto en la educación ambiental en las infancias.

Desde el lado competitivo, Meraki disfruto de una ventaja al principio, siendo la primera marca en comercializar los cepillos de Bambú hasta que se sumaron otras opciones. En la actualidad, Geco Friendly fabrica productos que no se comercializaban en Argentina, aprovechando la demanda inexistente y elaborar un producto final biodegradable, no tóxico y vegano.

Para no tener problemas con las importaciones, Gobio utiliza en los ecoenvases hechos con bagazo de cañas de azúcar, que es un “residuo” en la industria azucarera, que en Argentina predomina en las provincias de Tucumán, Salta y Jujuy. Al igual que Meraki, identificó la gran cantidad de plásticos de un solo uso, pero en este caso proveniente de la industria alimenticia.

Por último, se concluye y espera que la propuesta presentada a continuación sea de utilidad para Meraki y que se logre como objetivo principal un cambio en la línea de productos actuales, ya sea una innovación de consideración en un producto actual o desarrollar un nuevo producto. Se investigará que alternativas de productos ecofriendly hay y cual puede tener rentabilidad en función al tamaño de mercado y el grado de aceptación. También se evaluará la posibilidad de que se realice con materia prima que encontramos en territorio argentino y con producción de mano de obra local, para evitar los riesgos de las importaciones y agregar valor final. Y principalmente que se aproveche el aumento de la demanda de estos productos y que el crecimiento de productos ecoamigables que reemplacen al plástico siga en crecimiento. La empresa, lograra tener un producto diferenciador, donde se afiance en el mercado sustentable

posicionándose como empresa innovadora en el sector y logrando aumentar el consumo por cliente.

Plan de implementación

Objetivo general:

Lograr vender 150.000 unidades en 12 meses de Jatella, que es un jabón natural con shampoo biodegradable.

Objetivos específicos:

- Lograr que el 90% de los potenciales clientes sepan de los beneficios del Jatella para octubre del 2023.
- Vender el 70% de los Jatella a través de canales de ventas presenciales para octubre del 2023.
- Vender el Jatella hotelero a 20 hoteles para octubre del 2023.

Propuesta

Como se nombró en el marco teórico, utilizando la Matriz de Ansoff, se desarrollará un nuevo producto, con materia prima y producción tercerizada local. En los siguientes planes de acción se llevará a cabo la comercialización del producto, haciendo especial foco en los canales de ventas presenciales y en la comunicación al introducir un nuevo producto ya que los potenciales clientes necesitan de mucha información. También se desarrollará un nuevo mercado, como es el rubro de hoteles y alojamientos.

El producto nuevo que se propone a comercializar se llamara Jatella, que es un jabón biodegradable, echo a base de aceite de almendra, oliva y coco y otros ingredientes de origen vegetal. Es vegano ya que no utiliza grasas animales y tampoco tiene químicos nocivos. En su interior está ahuecado y contiene shampoo líquido. Es una solución simple y que aún no se comercializa en Argentina. Con esto, se evita la utilización de envases de plástico descartables

Figura 6 - Jatella



Fuente: Elaboración propia

para el shampoo y el envoltorio del jabón, además de evitar químicos y grasas animales. Es dos en uno: un jabón sólido relleno con shampoo líquido. Va a tener el logo de Meraki en una faja de papel biodegradable. Se fabrican en 2 tamaños. Uno de ellos va a ser para uso hogareño que contenga 120 ml de shampoo líquido y de 100 gr el jabón. El otro va a ser el hotelero, que contendrá 15 ml de shampoo y 12 gr de jabón. En la parte superior, el pico, tendrá una pequeña caladura donde se corta con un elemento cortante para abrir la Jatella.

Plan de acción 1: “mucho ruido, menos plástico”

Este plan de acción persigue el siguiente objetivo específico: lograr que el 70% de los potenciales clientes sepan de los beneficios del Jatella para octubre del 2023.

Este programa es fundamental en el lanzamiento del producto, ya que no se comercializa actualmente en Argentina. La publicidad sobre como es el producto, el impacto que tiene en el medio ambiente y el uso del mismo son claves en el proceso de comercialización. El canal principal donde se brindará esta información es a través de redes sociales. La campaña se orientará al uso del producto y a informar los beneficios medioambientales que tienen. El actor Federico Amador, que es gran activista por el cuidado del medio ambiente y explicara los beneficios que provoca el uso de Jatella. Los influencers realizaran unboxing y contarán su experiencia en cuanto al uso. Por último, para llegar a más público se propondrá una nota con Todo Noticias y también se participará de la Bioferia 2023. La medición del éxito de este plan se medirá a partir de encuestas, que entre otras cosas pregunten sobre los beneficios de Jatella. Sera por muestreo aleatorio simple para seguidores en Instagram, por email marketing y a personas que realizaron compras en Meraki. Los responsables de llevar a cabo este programa es el área de marketing de Meraki.

Las acciones a realizar por orden son las siguientes:

1. Realizar fotos del producto: se contratará a un fotógrafo para realizar un banco de imágenes que servirá para redes sociales, material POP, página web y email.
2. Crear plan de contenidos para redes sociales: para esto se contratará a una agencia dedicada al marketing digital, que diseñará y publicará las imágenes. Lo que no va a realizar son las ideas y que temas a publicar, eso lo realiza el área de marketing.
3. Pagar publicidad en Instagram, Facebook y en Google Ads.
4. Realizar video explicativo con famoso: en esta acción, se contratará a Federico Amador, conocido actor y naturalista para que explique el impacto positivo del producto con el medio ambiente.
5. Escribir speech para influencers: se redactará un guion para que los influencers.
6. Contratar a 3 influencers: en esta acción, los influencers serán seleccionados según el perfil de sus seguidores. Dafna Nudelman, que es una influencer ecológica, Nati Jota y Belu Lucius.
7. Armado de kit y envío a influencers: se le enviara a canje por 1 publicación y 3 historias un kit que comercializa Meraki “Ballena franca austral” agregando el nuevo producto Jatella.
8. Control de publicaciones de influencers y revisión de plan de contenidos: se corroborará que el contenido de los influencers se subió correctamente y sin equivocaciones.
9. Proponer nota sobre el producto en la TV: se propondrá una nota con Todo Noticias para hablar sobre Meraki y su nuevo producto.
10. Participar en Bioferia 2023: es un evento que convoca a consumidores y marcas y los invita a pasar a la acción respecto al cuidado del medio ambiente. Para la organización de la participación, se realizará en conjunto tareas de otro plan.

Diagrama de Gantt: Expone el momento y el tiempo para realizar cada acción. En este caso es de 12 meses

Figura 7 - Diagrama de Gantt 1

Tareas	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Realizar fotos del producto	■											
Crear plan de contenidos	■											
Pagar publicidad		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar video explicativo	■											
Escribir speech		■										
Contratar influencers		■										
Armado de kit y envío			■									
Control de publicaciones			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Proponer nota					■							
Participar en BioFeria						■	■					

Presupuesto:

Figura 8 - Presupuesto 1

Ítem	Costo	Cantidad	Total
<i>Producción de fotos</i>	\$35000	1 (jornada x 20 fotos)	\$35000
<i>Agencia de marketing digital</i>	\$40.000	12 meses	\$480000
<i>Publicidad en redes y Google Ads.</i>	\$20.000	12 meses	\$240000
<i>Video explicativo con famoso</i>	\$43000	1	\$43000
<i>Influencers</i>	\$40000	3	\$120000
<i>Jatella hotelero para demostración</i>	\$25	1500	\$37500
Total			\$955500

Indicadores

Los indicadores miden la efectividad del plan de acción para el cumplimiento del objetivo.

Serán las interacciones en redes sociales, que son la cantidad de veces que un usuario hace clic en la publicación, ya sea para comentar, ponerle me gusta, compartir o simplemente entrar a un video o imagen. Es un indicador clave, ya que muestra cuan atractivo son las publicaciones para los seguidores de las redes sociales de Meraki.

Otro indicador va a ser el alcance, que es el número de seguidores que ven una determinada publicación. Este alcance se va a comparar con el de otras publicaciones no referidas al Jatella para ver el impacto que tiene. Tanto este indicador como el anterior se obtendrá de Facebook Ads.

Y el último indicador, más tradicional y general es el número de consultas recibidas sobre el Jatella, sumando todos los canales de comunicación, no solo las redes sociales.

Plan de acción 2: “más cara a cara”

Este plan de acción se corresponde con el objetivo específico: Vender el 70% de los Jatella a través de canales de ventas presenciales para octubre del 2023.

Con este objetivo, se buscar potenciar los canales de ventas como son farmacias, perfumerías, supermercados, dietéticas y almacenes naturales ya que, como comento Aliaga en la entrevista, ellos veían al Marketplace como “vidriera”. Se creará material POP promocional y en especial se capacitará gratuitamente a los integrantes de los canales de ventas para que mejoren sus ventas del Jatella y otros productos de Meraki. La medición del éxito de este plan se determinará sacando el porcentaje de ventas realizadas a farmacias, supermercados, almacenes naturales y comparándolo con las ventas de la tienda online bimestralmente para observar el avance del programa. Al concluir los 12 meses de empezado el plan se analizará y se sacaran conclusiones. Lo responsables de coordinar este plan y llevarlo a cabo es el área de ventas y trade marketing de Meraki.

Las acciones a realizar por orden son las siguientes:

1. Ofrecer descuentos por volumen a revendedores: Se realizarán ofertas por cantidad a los minoristas para aumentar el consumo y motivar a que se esfuercen en la venta.
2. Contratar a imprenta que diseñe y fabrique el material POP: Se diseñarán 2 tipos de banners distintos, 4 modelos de afiches y un exhibidor de mostrador.
3. Enviar material POP a farmacias y supermercados: Se enviará un kit de un exhibidor, un banner y 3 afiches por comercio.
4. Contratar a academia para capacitaciones de ventas: Se contratará a una escuela o academia para que organice charlas sobre ventas y administración para mejorar los puntos de venta presenciales.
5. Realizar capacitaciones sobre ventas: Una vez que las capacitaciones estén listas para dar, se realizará 1 por mes de forma gratuita para revendedores, farmacias y supermercados.
6. Control de KPIS: Este control se realizará con el fin de obtener resultados del avance del programa y analizar posibles ajustes.
7. Comprar mini stand portátil para demostración de producto: Este stand será portátil, lo que será de utilidad a la hora de desarmarlo y armarlo.
8. Diseño y fabricación de uniformes promotores/as: se diseñarán y confeccionaran chombas y gorras para que se vistan los que participan en la demostración de productos. No solo se aplicará a este plan, sino que también se compartirá con los otros dos planes.
9. Contratar agencia para promotoras y expositores/as para los stands: esta acción se terceriza directamente a una agencia encargada de seleccionar y capacitar promotoras y expositores/as. No solo se aplicará a este plan, sino que también se compartirá con los otros dos planes.
10. Realizar demostraciones en supermercados, shoppings y donde se comercialicen productos Meraki: En esta acción, se repartirán los Jatella hoteleros para que los potenciales clientes lo prueben a sus hogares y los prueben.

Diagrama de Gantt: Expone el momento y el tiempo para realizar cada acción. En este caso es de 12 meses

Figura 9 - Diagrama de Gantt 2

Tareas	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Ofrecer descuento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratar a imprenta	■	■										
Enviar material POP			■									
Contratar a academia		■										
Realizar capacitaciones			■		■		■		■		■	
Control de KPIS		■		■		■		■		■		■
Comprar mini stand		■										
Diseño y fabricación de uniformes		■										
Contratar agencia			■									
Realizar demostración de productos				■	■			■	■			

Presupuesto:

Figura 10 - Presupuesto 2

Ítem	Costo	Cantidad	Total
<i>Exhibidor de mostrador (diseño + fabricación)</i>	\$1128	50	\$56.400
<i>Banner (diseño + fabricación)</i>	\$14410	20	\$288.200
<i>Afiche (diseño + impresión)</i>	\$200	100	\$20.000
<i>Envío de kits publicitarios (hasta 5 kg Correo Argentino)</i>	\$1870	20	\$37.400
<i>Curso</i>	\$35000	4	\$140.000
<i>Mini stand desarmable</i>	\$21000	1	\$21000
<i>Uniformes para promotoras (Gorra+pantalón+chomba)</i>	\$15.000	3	\$45000
<i>Contratar agencia para promotoras</i>	\$250.000	1	\$250.000
<i>Jatella hotelero para demostración</i>	\$25	1000	\$25.000

Total \$883.000

Indicadores

Los indicadores miden la efectividad del plan de acción para el cumplimiento del objetivo.

Los propuestos son: el ticket promedio de revendedores, como así también el porcentaje vendido en tiendas digitales comparado con el porcentaje vendido a revendedores.

Por último, va a ser la satisfacción del cliente que asista a las tiendas donde se vendan los productos Meraki, esto sirve para evaluar cómo se siente el cliente en estos lugares y si las capacitaciones en ventas son aplicadas. Esta se medirá con encuestas confeccionadas por el equipo de Meraki.

Plan de acción 3: “quiero ser hotelero”

Este plan de acción se corresponde con el objetivo específico: vender el Jatella hotelero a 20 hoteles para noviembre del 2023.

Como se detalló en el marco teórico, según la Matriz de Ansoff, esta estrategia está pensada para entrar en un nuevo mercado con un producto innovador. Lo que beneficia al hotel en esto es que en el Jatella concentra 2 productos. El sachet de shampoo que hay en las habitaciones y el jabón de tocador pequeño que hay en los baños. Además, los beneficia en comprometerse con el cuidado del medio ambiente, lo que agrega un valor final a los huéspedes. La medición de éxito de este objetivo va a ser la cantidad de clientes hoteleros que tenga Meraki en cartera transcurridos 12 meses del plan. Los encargados de realizar el plan van a ser el área de marketing con participación de la Dirección general por su inferencia y peso.

Las acciones a realizar por orden son las siguientes:

1. Crear convenio con la AHT (Asociación de hoteles de turismo): en este convenio lo que se concreta es entrar en la lista de proveedores para los asociados.
2. Vincularse con el Programa de Certificación Hoteles más Verdes: la vinculación con el programa tiene como objetivo dar webinar a los hoteles certificados sobre los residuos y cuáles son los beneficios del Jatella con el medio ambiente.
3. Dictar un webinar junto con el Programa de Certificación Hoteles más Verdes y la AHT: una vez que el convenio y vínculo están hechos, se procederá a realizar charlas para hoteleros cada dos meses.
4. Crear propuesta para cadenas de hoteles y para vendedores de insumos para alojamientos: esta propuesta incluye realizar lista de precios y lista de beneficios.

5. Enviar propuesta a hoteles asociados a AHT y a vendedores de insumos para hoteles: una vez creada la propuesta, se la envía a Amenidey y Seis Estrellas.
6. Programar reunión con cadena Howard Jhonson y Grupo Solana: a través de estas reuniones se buscará proponer el Jatella para sus hoteles distribuidos en todo el país.
7. Crear contenido en redes sociales referido al jabón hotelero: de esto se encargará la agencia encargada de marketing digital y se incluirá en el plan para redes sociales.
8. Enviar material POP: se enviará banners a clientes para exhibir en hall de ingreso de hoteles para aprovechar el momento en el que los clientes hagan el check in o el check out.
9. Campaña de Email Marketing: se realizará una lista con al menos 100 potenciales clientes hoteleros y les enviará la propuesta junto con imágenes publicitarias.
10. Participar en Hotelga 2023: es un encuentro de hoteleros, donde se exponen productos, servicios y novedades. Esta participación comparte acciones desarrolladas en otro plan.

Diagrama de Gantt: Expone el momento y el tiempo para realizar cada acción. En este caso es de 12 meses

Figura 11 - Diagrama de Gantt 3

Tareas	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Crear convenio con AHT	■											
Vincularse con el Programa de Certificación Hoteles más Verdes		■										
Dictar webinar			■		■		■		■		■	
Crear propuesta para cadenas de hoteles y para vendedores	■											
Enviar propuesta a hoteles asociados a AHT y a vendedores		■			■							
Programar reunión con cadenas de hoteles				■	■							
Crear contenido en redes sociales		■										
Enviar material POP										■	■	
Campaña de Email Marketing				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Participar en Hotelga						■	■					

Presupuesto:

Figura 12 - Presupuesto 3

<i>Ítem</i>	Costo	Cantidad	Total
<i>Creación de propuesta</i>	\$4350	1	\$4350
<i>Banner (diseño + fabricación)</i>	\$14410	10	\$144100
<i>Envío de kits publicitarios (hasta 5 kg Correo Argentino)</i>	\$1870	10	\$18700
			Total \$167150

Indicadores:

Los indicadores miden la efectividad del plan de acción para el cumplimiento del objetivo.

Los indicadores serán la tasa de conversión, que para calcularla se va a sumar a todos los hoteles y alojamientos que se le enviaron propuestas dividiéndolo por la cantidad que compran.

Otro indicador va a ser la cantidad de unidades producidas del Jatella hotelero, que se va a obtener de la cantidad facturadas por la empresa que se encargue de la producción.

El total de presupuesto para los 3 programas es de \$2005650

Conclusiones

El problema que se observa desde un principio es con la cartera de productos. Desde un principio donde se introdujo al mercado el cepillo de dientes de bambú, Meraki se posicionó como empresa innovadora y disruptiva. Con el pasar de los años, otras marcas introdujeron también sus propios cepillos y avanzaron en la oferta de productos. La marca también los hizo, pero a un menor ritmo. El problema no tendrá impacto directo en el corto plazo, pero con respecto en el largo plazo, podría ocasionar una desaceleración del crecimiento, que se verá reflejado en un descenso en el nivel de las ventas, pérdida de clientes, disminución en los ingresos y algo muy importante es la pérdida de oportunidades, ya que como detalla a continuación, las tendencias de consumo sustentable crecieron considerablemente, generando más demanda.

El análisis de situación ayudó a observar una vista panorámica del entorno en el que está inmerso Meraki y también cómo está internamente. Lo más importante a destacar es, desde el

punto de vista de la demanda de productos sustentables es que la pandemia de Covid19 aumentó la conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, por ende, también aumentó el interés de un consumo más responsable de productos eco-friendly. En cuanto a la competencia directa al principio no existía, porque eran los únicos que lo comercializaban el cepillo de bambú, pero con el pasar de los años la oferta de este aumento, logrando que ingresen grandes competidores con precios más bajos. Al observar el entorno a partir del análisis Pestel, las variables más importantes que impactan directo sobre Meraki son: desde lo político, las importaciones ya que depende 100% de estas para comercializar sus productos, porque terceriza la producción a empresas del exterior. La situación económica no solo afecta a la empresa, desde la suba de precio constante y dañando relaciones con proveedores internacionales por demora en los pagos, sino también a la población, haciendo que baje el consumo y las marcas más favorecidas en momentos de altos niveles de inflación son las que tienen los precios más bajos, que en el caso de los cepillos de dientes es Colgate. Uniendo todos los puntos, se llegó a la conclusión de que la forma de atender esta necesidad y demanda no solo es avanzar en la ampliación de la cartera de productos, sino también introducirse a un nuevo mercado que aún no consume productos sustentables y en los posible que sea con producción y materia prima local.

En base al marco teórico, analizando la demanda como un factor clave y teniendo en cuenta el planteo de Kotler sobre la demanda latente- existe una necesidad o deseo, pero no una solución - se sugiere lanzar un producto nuevo para atenderla y, al igual que en los comienzos de Meraki, ser pioneros en la comercialización de un nuevo producto sustentable en Argentina. La estrategia del plan de implementación que se propone se sustenta en la matriz de Ansoff, en primera instancia se plantea una estrategia de desarrollo de producto y luego, en uno de los planes de acción, se desarrolla un nuevo mercado no atendido. Se espera que el producto tenga impacto no sólo en el mercado potencial, sino también en el medio ambiente y en Meraki, para que vuelva a posicionarlos como empresa vanguardista e innovadora. Otro concepto que se toma, acorde a lo que plantea Roger Best son los planes de estrategias ofensivas que buscan el crecimiento de la empresa. En este caso, se invertirá en el lanzamiento de un nuevo producto, aprovechando el mercado emergente de productos sustentables, el cual tuvo un rápido y sostenido crecimiento, lo que provoca que los consumidores se vean atraídos por experimentar el uso de éstos.

Recomendaciones

Se sugiere en este apartado analizar otras oportunidades que no se desarrollaron en todo este reporte de caso. Entre ellas, se recomienda:

Considerar la oportunidad de exportar productos sustentables de la marca a más países de Latinoamérica. Actualmente se venden productos en Uruguay, pero la posibilidad de que por vía terrestre se llegue a distribuir los productos en, por ejemplo, Chile, Paraguay y Brasil es viable. Lógicamente previo estudio de mercado de cada país.

A pesar de que esto no fue planteado anteriormente, se podría evaluar la realización de una campaña de posicionamiento de la marca en el segmento de las infancias y adolescentes con un rango etario de entre los 5 y 12 años, ya que la generación alfa está marcando nuevas formas de consumo. Están inmersos en un mundo tecnológico y digital y el medio ambiente se convirtió en una cuestión clave para ellos, ya que se preocupan y tienen más conciencia que las generaciones anteriores.

Referencia

- Aliaga, M. (01 de Septiembre de 2022). REUNION CON MARCOS ALIAGA DE MERAKI. (<https://recordings.rna1.blindsidenetworks.com/ilumnotech/ea46985c0f792c06357c00be9830d4b8075d6d1a-1662032736093/capture/>, Entrevistador)
- BambooLife. (2022). <https://bamboo-life.com/pages/nosotros>.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estrategico*. Mexico: Pearson.
- Boston Consulting Goup. (23 de Junio de 2022). <https://www.bcg.com/press/23june2022-mas-de-la-mitad-de-los-consumidores-dicen-estar-dispuestos-a-pagar-mas-por-un-producto-o-servicio-mas-sustentable>
- CAME. (04 de Septiembre de 2022). <http://redcame.org.ar/novedades/12435/las-ventas-minoristas-pyme-cayeron-21-anual-en-agosto>
- CAME. (Julio de 2022). *Intercambio comercial de la república Argentina Julio 2022*. <https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2022/09/6318e5ed2fcef.pdf>
- GecoFriendly. (2022). <https://www.gecofriendly.com.ar/quienes-somos-y-que-hacemos> .
- GoBio. (2021). https://www.gobio.ar/?gclid=CjwKCAjws--ZBhAXEiwAv-RNL3XoMZwsVBD4PMbQmH-vgB17vSJxXhOsAcNwJptN4jtCaRSZLBkfBoC4iQQAyD_BwE.
- Gurcaylilar-Yenidogan, T. (2018). APPLYING ANSOFF'S GROWTH STRATEGY MATRIX TO INNOVATION CLASSIFICATION. *World Scientific*, 30.
- INDEC. (2022). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf
- Junquera, A. (21 de Febrero de 2020). *Grupo digital*. <https://www.grupodigital.eu/blog/lohas-el-estilo-de-vida-saludable-y-sostenible/>
- Kotler, P. y. (2016). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Manzoni, C. (09 de 07 de 2017). *La Nacion*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/cepillos-dentales-con-pocas-ventas-nid2040813/#:~:text=consumo%20per%20c%C3%A1pita%20de%20cepillos%20dentales&text=En%20la%20Argentina%2C%20su%20uso,una%20vez%20en%20un%20a%C3%B1o>.
- McDonald's. (2022). <https://mcdonalds.es/compromisos/compromiso-sostenibilidad>.
- Mecado Libre. (Abil de 2022). *Sustentabilidad-MercadoLibre*. https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/Tendencias_Impacto_Positivo_MELI_AR_2022_b14f3b7647.pdf

- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, A. (2022). *Gestion de residuos solidos y urbanos*.
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/control/rsu>
- Moreno, G. (28 de Agosto de 2018). https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-entre-los-paises-con-menor-consumo-de-pasta-dental-20180827-0087.html?fbclid=IwAR3155e8NbdC-ji7C_ukhev_xsYESfbF_PWrVeSSIDNPOssvXhSxb7RWzMY
- Observatorio Pyme. (2022). *Impacto en las regulaciones cambiarias y previsiones para el segundo semestre del 2022*. <https://www.grupodigital.eu/blog/lohas-el-estilo-de-vida-saludable-y-sostenible/>
- tiendanube. (2021). *Informe anual de comercio electronico 2021 con perspectivas para 2022*.
<https://d1ih8jugeo2m5m.cloudfront.net/2022/02/septima-edicion-nubecommerce-2022.pdf>
- Urbina, G. B. (2013). *Evaluación de proyectos*. Mexico: The McGraw-Hill.