

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Trabajo final de grado.

Licenciatura en Comercialización y Marketing.

Reporte de caso - Análisis potencial de mercado - MERAKI SUSTENTABLE S.R.L

NATALIA CASANOVES.

DNI: 43136090 | Legajo: MKT 03187.

Tutor: Javier Romero.

Córdoba, Argentina, 2022.

Índice

Introducción.	3
Antecedentes.	4
Análisis de la situación.	6
Marco teórico.	17
Diagnóstico y discusión.	21
Plan de implementación.	23
Conclusión.	32
Recomendaciones.	32
Referencias.	34

Resumen

El presente reporte de caso tiene como finalidad analizar el mercado potencial de la empresa Meraki Sustentable, con el objetivo de alcanzar, mediante ciertas acciones, un incremento en las ventas, en un periodo de doce meses, de enero a diciembre de 2023.

En primera instancia, se realiza un análisis situacional de la empresa, comprendiendo tanto el microentorno, interno y externo, como el macroentorno en el que se desempeña. Posteriormente, se plantean conceptos teóricos, expuestos por autores, que toda organización debe considerar para competir en el mercado de una manera estratégica. Con la información recabada, se realiza un diagnóstico que permite dejar en claro cuál es la posición actual de la organización y qué aspectos debe considerar para implementar las estrategias de comercialización que le permitan llegar al público objetivo.

A partir de este punto, se plantea un objetivo general, del cual se desprenden tres objetivos específicos con sus respectivos planes de acción. Mediante la implementación de estos programas, se espera que Meraki logre insertarse de lleno en el mercado sustentable, abarcando una mayor porción de consumidores que quieran cambiar sus hábitos de consumo.

Palabras claves: Potencial de mercado, plan estratégico, sustentabilidad, medio ambiente, comercialización.

Abstract

The purpose of this case report is to analyze the potential market of the company Meraki Sustentable, with the objective of achieving, through certain actions, an increase in sales in a period of twelve months, from January to December 2023.

First of all, a situational analysis of the company is carried out, including both the internal and external micro-environment, as well as the macro-environment in which it operates. Subsequently, theoretical concepts are put forward, set out by authors, which every organization must consider in order to compete in the market in a strategic manner. With the information gathered, a diagnosis is made to clarify the current position of the organization and what aspects it must consider in order to implement marketing strategies that will allow it to reach its target audience.

From this point, a general objective is set out, from which three specific objectives are derived with their respective action plans. Through the implementation of these

programmes, it is hoped that Meraki will be able to insert itself fully into the sustainable market, reaching a larger portion of consumers who want to change their consumption habits.

Keywords: Market potential, strategic plan, sustainability, environment, marketing.

Introducción.

Según un informe realizado por la ONU, el plástico representa el 85% de los residuos que llegan a los océanos y, particularmente, los envases de un solo uso, están contaminando nuestro planeta a un ritmo alarmante. Sin una acción urgente, los 11 millones de toneladas métricas estimadas de plástico que ingresan anualmente al océano se triplicarán en los próximos veinte años.

Con el fin de contrarrestar tal problemática, en el año 2016 nace Meraki, una compañía bonaerense formada por tres socios, pionera en la comercialización de cepillos de dientes de bambú dentro del consolidado mercado argentino de salud oral. Desde sus inicios, los fundadores estaban convencidos de que “pequeños hábitos hacen grandes cambios” y, en base a ello, surge el propósito de inspirar a la sociedad a reconectarse con la naturaleza para un desarrollo sostenible.

A través del desarrollo y comercialización de productos elaborados con materiales alternativos sustentables, lanzan su primer producto al mercado: cepillos de dientes fabricados a base de bambú, el cual tiene la misma vida útil que un cepillo de dientes convencional pero posee propiedades biodegradables. Mientras que el primero tarda cuatrocientos años en descomponerse, un cepillo Meraki demora ciento ochenta días en degradarse, ya que está compuesto por un 97% de bambú moso biodegradable y solo el 3% restante lo conforman sus cerdas de nylon reciclable.

A pesar de que Meraki cuenta con una amplia cartera de clientes que confían en su oferta y en sus valores, aún se observa la preferencia de los consumidores por los cepillos dentales de plástico. En esta línea, el actual reporte parte de la problemática vigente de Meraki, su transición al siguiente nivel del ciclo de adopción de un producto. El cual se basa en migrar desde sus principales clientes, quienes poseen intereses ambientales y un gran activismo a favor del cuidado del planeta (consumidor verde), hacia consumidores que se encuentran en sus primeras experiencias actuando al respecto y/o que aún no tienen

inquietudes sustentables. Es por ello que, el área de comunicación y marketing de la empresa será la encargada de lograr conquistar al mercado potencial de la marca.

La resolución de este caso será relevante para Meraki ya que podrá alcanzar la masividad en la comercialización de su producto estrella, destacándose ampliamente de sus competidores incipientes del mercado sustentable. Por otro lado, para mi vida profesional será de gran impacto debido a que podré adquirir una mayor experiencia intelectual analítica, estratégica y resolutiva. Además de familiarizarme con la responsabilidad social y ambiental de las organizaciones, cuestión que, hoy en día, es fuertemente valorada en el mercado.

Antecedentes.

Ante las consecuencias innegables de la contaminación por plásticos, desde hace unos años, empresas de todo el mundo están rechazando los artículos plásticos de un solo uso, comprometiéndose con estilos de vida más sostenibles, promoviendo, concientizando y abarcando un segmento de consumidores que, de a poco, se involucra con la causa.

Se puede tomar como referencia el caso de **McDonald's** que dejó de entregar sorbetes y las tapas de los vasos a sus clientes. De acuerdo con las cifras dadas a conocer por Arcos Dorados –la mayor franquicia independiente de McDonald's en el mundo y que opera la marca en Argentina-, la acción implementada en 2018 de entregar sorbetes solo a pedido en sus 2.200 locales de América Latina significó la remoción de 200 toneladas de plástico, generando un cambio positivo en el medio ambiente de toda la región. Actualmente, además de eliminar por completo los sorbetes, han reemplazado el packaging por materiales alternativos sustentables, como el cartón. “El cambio en los empaques apela más a la parte emocional del consumidor, derivado de la pandemia... y a que los clientes, en especial los más jóvenes, reconocen las buenas prácticas ambientales de las corporaciones”, comenta a Goula, Félix Ramírez, director de comunicación corporativa para México, Centroamérica y Caribe de Arcos Dorados.

Otra empresa que apuesta al cambio es **Procter & Gamble**, que fabrica el champú Head & Shoulders. Junto con la colaboración de TerraCycle, una empresa eco friendly líder a nivel global por reciclar lo que se considera no reciclable, produjeron la primera botella de champú reciclable, fabricada con hasta 25% de plástico recuperado de playas. Gracias a la creación de esta botella, en Latinoamérica se evitó que 22.000 kg de residuos continuaran en los océanos dañando la flora y la fauna marina. Para P&G, acciones como ésta forman parte

de su compromiso con el planeta y buscan servir de inspiración en la industria. Estas iniciativas están generando conciencia en la población a nivel mundial, cada día más personas se suman a acciones en las que pueden ayudar al planeta y consumen productos más amigables con el medio ambiente. (Expox, 2019, recuperado de: <https://bit.ly/3wHDtya>)

Tomando como referencia un caso nacional, **EcoBella** es una empresa que tiene como propósito reemplazar productos masivos de plástico y madera por elementos comestibles y biodegradables. La idea nació aproximadamente en el año 2008 cuando su fundador abrió el cajón de utensilios y se encontró con una cantidad exagerada de palitos chinos descartables. La organización se creó con el nombre de Ecosticks, que es la denominación de los palitos chinos comestibles. Más tarde se agregaron los revolvedores de café Ecomixer, las cucharitas de helado Ecospoon y los palitos para paleta de helados Ecoice. La idea de la empresa es generar entre dos y tres nuevos productos cada año, todos aptos para celíacos, para veganos, resistentes al calor e impermeables. (Sergio Lanzafame, 2021, recuperado de: <https://bit.ly/3cBN6aY>).

“A través de nuestros productos buscamos generar una toma de conciencia, y una experiencia que se contagie, no solo al público sino a las demás empresas. Además de ser emprendedores somos soñadores, creemos fuertemente que el cambio nace de uno y de lo que puede hacer cada uno para hacer de este planeta un lugar mejor.” explica Agustín Vierheller, Fundador de la empresa.

En esta misma línea, la marca **SORBOS**, creada en el año 2014, ofrece al sector gastronómico y de bebidas, sorbetes comestibles. Son biodegradables y vienen saborizados en seis gustos diferentes: neutro, limón, lima, chocolate, frutilla y jengibre.

“No producimos productos: creamos experiencias a través de la conciencia. Generamos productos con un propósito para sustituir a otros que son un despropósito, como los plásticos de un solo uso. Experiencia/conciencia son dos caras de una vida responsable y llena de momentos de placer. Nosotros lo llamamos ECO-TASTING”. (Sorbos, recuperado de <https://wearesorbos.com/>)

Como última referencia se puede considerar **4E Madera Plástica**, una empresa originaria de Buenos Aires que se dedica a la fabricación de madera plástica y a la elaboración de productos a partir de ella, brindando alternativas en la construcción, en el aprovechamiento, la sensibilización ambiental y el impacto social. “Trabajamos para impulsar la transformación y sostenibilidad a través de una visión integral con valorización y aprovechamiento de los residuos plásticos, creando un entorno urbano que no atente contra el

medio ambiente y genere el menor impacto posible a nuestro planeta”. (4E Madera Plástica, recuperado de: <https://4emaderaplastica.com/#!/Inicio/>).

Análisis de la situación.

Meraki es una empresa argentina que nació en el año 2016 con el objetivo de reemplazar la utilización del plástico de un solo uso o de corta vida útil, y es considerada la marca pionera en la comercialización de cepillos de dientes de bambú. Hoy en día, su core business está centrado en el cuidado oral.

Según el director de marketing de la compañía, el público objetivo de Meraki está compuesto por 8 millones de personas, entre 18 y 45 años, con intereses afines a la sustentabilidad. Cabe mencionar que 85% de las personas que siguen las cuentas de Instagram de Meraki son mujeres entre 18 y 28 años.

A pesar de que Meraki todavía se mantiene en un grupo de personas que hace mucho esfuerzo por conseguir los productos de la marca, en los últimos tres años, hubo una transición al siguiente nivel dentro del ciclo de adopción del producto. Esto quiere decir que, en un primer momento, quienes adquirirían los cepillos de dientes de la marca eran clientes *early adopters*, personas con marcados intereses ambientales que realmente levantan una bandera ambiental y de conciencia ecológica. Gracias a que este grupo se encargó de comunicar y recomendar el producto a sus allegados, se produjo una migración hacia el estadio de la mayoría precoz o los llamados “*early majority*”, que son personas con intereses acerca del medioambiente y la sustentabilidad, pero que están atravesando sus primeras experiencias actuando al respecto o que no tienen en claro cómo empezar a cambiar sus hábitos. Esto se respalda en un estudio realizado por *Win y Voices!*, el cual concluyó que, en el contexto de Argentina, un 90% de las personas encuestadas entiende que la responsabilidad para enfrentar el cambio climático y generar un consumo sustentable es individual, sin embargo, reconocen que implementar cambios no es fácil.

La crisis originada por el Covid-19, ha impulsado aún más el compromiso de los consumidores dando inicio a un nuevo tipo de **consumidor**, con más apego por causas como estas. Sus prioridades han cambiado: la calidad, prima sobre la cantidad y existe una mayor preocupación sobre los residuos generados y por la huella que dejamos. Pero más allá de esto, el consumidor demanda transparencia, sensibilidad y mayor sensatez de parte de las marcas;

rechaza los materiales contaminantes, priorizando lo natural, pasando de gastar a invertir. (Periódico El Economista, 2020, recuperado de <https://bit.ly/3R5cPHD>).

En relación al párrafo anterior, en el año 2021, Mercado Libre publicó un informe sobre la nueva tendencia al consumo sustentable en la región de América Latina y en Argentina, el cual demuestra un aumento del 86% en la cantidad de usuarios que eligen productos con impacto positivo en nuestro país. Entre ellos, los más vendidos fueron: purificadores de agua, paneles solares y composteras. Mientras que algunos productos ya posicionados, como cepillo de dientes de bambú y huertas, muestran un 297% de crecimiento interanual, y siguen teniendo fuerte demanda.

El estudio también revela que el 64% de los compradores están muy preocupados por la situación ambiental actual y, es por ello, que observan cada vez más los materiales con los que se fabricó el producto, si hay posibilidad de reutilizar el packaging y su diseño o funcionalidad. (Mercado Libre, recuperado de: <https://bit.ly/3B5L5fe>)

Según los directivos, y en base a ciertas investigaciones, Meraki encuentra sus perfiles de clientes insertos en tres segmentos: *Lohas*, *Naturalites* y *Drifters*. Estas nomenclaturas son fruto de los estudios realizados por el Natural Marketing Institute, una empresa de consultoría Global. Dicha compañía desarrolló un modelo de segmentación de consumidores basado en actitudes y comportamientos respecto al nivel de activismo con la preservación del planeta. A continuación se detalla cada uno.

- *Lohas*: son consumidores socialmente responsables, motivados a proteger el medio ambiente y son ávidos usuarios de productos ecológicos. Por lo general, son los primeros en probar los productos más novedosos del mercado.

Debido a su insensibilidad al precio y tasa de consumo, suelen ser la población más atractiva para los vendedores verdes. Como primeros usuarios, sus opiniones son muy influyentes y ayudan a impulsar los productos ecológicos en el mercado principal. (Natural Marketing Institute, 2008, recuperado de: <https://onx.la/ed08b>).

- *Naturalites*: si bien están interesados en proteger el medio ambiente, toman la mayoría de las decisiones de compra basándose en los beneficios para su salud personal. Para apoyar su estilo de vida saludable, son usuarios ávidos de productos envasados de consumo naturales y orgánicos.

Educar a los Naturalites sobre cómo sus acciones pueden proteger el medio ambiente puede darles una motivación adicional para actuar. (Natural Marketing Institute, 2008, recuperado de: <https://onx.la/ed08b>).

- *Drifters*: son consumidores motivados por las últimas tendencias, su compromiso con cualquier tema, incluida la sostenibilidad, cambia constantemente. Son influenciados por su grupo de referencia y ante la presión social. Los *Drifters* tienen un entendimiento general de que la sostenibilidad y la protección del medio ambiente son importantes, pero tienen actitudes bajas: son pocos los que se preocupan por proteger el medio ambiente y se interesan en cómo preservar el planeta. (Natural Marketing Institute, 2008, recuperado de: <https://onx.la/ed08b>).
- *Conventional*: no son conscientes del medio ambiente. Sin embargo, se involucran en algunos comportamientos relacionados al reciclaje y la conservación de energía con el fin de ahorrar costos, o simplemente para usar un producto por completo antes de reemplazarlo, en lugar de proteger los recursos ambientales. Por otra parte, confían en los negocios socialmente responsables y es probable que boicoteen a las empresas con prácticas que no sean respetuosas con el medio ambiente. (Natural Marketing Institute, 2008, recuperado de: <https://onx.la/ed08b>).
- *Unconcerned*: son consumidores que exhiben poco (o ningún) sentido de responsabilidad ambiental a menos que sientan que afecta directamente sus vidas. Son menos las probabilidades de que se involucren con el cuidado ambiental y pocos tienen planes de aprender más o involucrarse en el futuro. (Natural Marketing Institute, 2008, recuperado de: <https://onx.la/ed08b>).

Análisis de la competencia.

Como se mencionó anteriormente, Meraki es la empresa pionera en la comercialización de cepillos de dientes de bambú, lo que la convierte en un referente del producto. Las compañías dedicadas al cuidado oral ya posicionadas en el mercado, al percibir la aparición de tal producto disruptivo, no se quedaron atrás y comenzaron a producir y comercializar los cepillos de dientes a base de material sustentable, convirtiéndose en competidores directos de la empresa.

Meraki actualmente no posee análisis formales que respalden la percepción que la comunidad le asigna a la marca. Sin embargo, se pueden tomar de referencia las valoraciones en la plataforma de Mercado Libre, donde la puntuación de los productos es de 4.7 estrellas sobre 5; obteniendo una calificación superior a la media de productos similares o competidores indirectos dentro del mercado. Además, es muy importante destacar que, en

2019, tal plataforma añadió una sección de sustentabilidad para lograr la disponibilidad de tales productos al alcance del consumidor todo el año, lo cual se traduce en una gran oportunidad para la visibilidad y las ventas de la empresa. Los productos de la marca aparecen entre los primeros en la sección de “belleza y cuidado personal”.

Teniendo en cuenta todos los canales de distribución de Meraki, a continuación, se analiza cada uno de los competidores directos de la marca.

COLGATE: en 2019, la marca estadounidense multinacional de productos de cuidado oral y líder en el mercado mundial, lanzó, a nivel global, el Cepillo Dental Colgate Bamboo como compromiso a largo plazo para reducir el desperdicio de plástico, abarcando un mercado potencial sustentable que, hasta el momento, no poseían.

El cepillo y su packaging de cartón reciclado presentan características muy similares al que comercializa Meraki. En cuanto a la variable precio, comparando las cifras expuestas en la tienda online de [Supermercados Libertad](#), se observa que el producto que ofrece Colgate es \$290 más costoso que el cepillo de dientes Meraki, lo cual es una gran ventaja. Además de que la marca competidora no tiene intenciones de ampliar su cartera sustentable de productos. También es importante destacar que, según las estadísticas de la plataforma Mercado Libre, el cepillo sustentable de Colgate posee una puntuación de 4.4 estrellas por sobre 5, mientras que Meraki tiene 4.7 puntos.

Sin embargo, este competidor es una fuerte amenaza para Meraki, sobre todo en el canal de supermercados, no solo porque cuando se compra un cepillo de bambú Colgate, Meraki pierde una venta, sino también porque, debido a su liderazgo en el mercado mundial del cuidado bucal, Colgate está disponible para cualquier consumidor en el mundo, sumado a que forma parte del Top of Mind de marcas de higiene bucal.

BUCAL TAC: Bucal Tac pertenece a Grimberg Dentales, una empresa argentina con más de 95 años de trayectoria en el mercado y líder en el sector de la odontología. La marca desarrolló Green Dent by Bucal Tac, cepillo de dientes de bambú, el cual tiene características similares al cepillo de bambú Meraki, pero una gran diferencia es que no distingue grosores en las cerdas, solo ofrece cepillos para niños o para adultos, distinguidos por color.

Teniendo en cuenta el precio unitario del producto, el cepillo ofrecido por Bucal Tac es aproximadamente \$200 superior al cepillo de la marca Meraki. Pero la trayectoria y el emplazamiento de mercado que posee la marca competidora es una gran amenaza para Meraki que hace pocos años se está insertando en el mercado.

SUDANTA: Sri Sri Tattva es una empresa de origen india, fundada en el año 2003 con el objetivo de mejorar significativamente el nivel de salud y bienestar del mundo. Con 17 años, se encuentra presente en más de 60 países; y desde hace 4 años, en Argentina.

Sri Tattva ofrece una amplia cartera de productos elaborados sobre los lineamientos de Ayurveda, una ciencia considerada como el sistema de medicina natural más completo. Entre estos productos, el cepillo de dientes SUDANTA fabricado a base de bambú, posee propiedades muy similares a los cepillos comercializados por Meraki. En cuanto a la variable precio, el producto de Meraki es aproximadamente \$60 más económico que el cepillo Sudanta, lo cual es una ventaja para la primera marca. Sin embargo, la antigüedad de Sri Tattva en el mercado y su presencia en tantos países le permiten una mayor visibilidad y alcance en el mercado de la salud bucal, lo cual se traduce como una fuerte amenaza para Meraki, sobre todo en el canal de farmacias.

VITA: es una empresa nacional que se autodenomina “bien orgánica, de productos sustentables”, con sede en Buenos Aires y con tienda online de alcance regional, que posee productos bajo su propia marca, tales como cepillos de dientes o hilo dental; incorporando productos como pasta dental en polvo vegana y extendiendo su cartera de productos hacia otros rubros. Su amplia cartera de productos sustentables se refleja en una amenaza para Meraki, que ofrece un número menor de bienes dirigidos a un solo rubro. A pesar de esto, existe una debilidad que se transforma en oportunidad para Meraki: la tienda online de Vita es solo de alcance regional; mientras que Meraki ofrece sus productos a nivel nacional e internacional, abarcando mayor porcentaje de mercado.

Teniendo en cuenta la presencia de la marca en Uruguay, es necesario analizar la empresa **SLASS:** una multimarca de origen uruguayo que comercializa productos sustentables dentro del país, de manera online y que, si bien comenzó sus operaciones comercializando cepillos de dientes de bambú y sorbetes de papel, en la actualidad amplió su cartera de productos hacia rubros tales como Vida diaria, Cocina y Home; lo cual es una fortaleza de la marca. Sin embargo, su concentración en la venta solo por internet se refleja en una debilidad y, a su vez, es una oportunidad para Meraki, que abarca no solo el mercado online, sino también las tiendas físicas uruguayas. En cuanto a las características del producto, el consumidor puede elegir colores y el nivel de suavidad de las cerdas del cepillo (suave o media). Particularidades que son muy similares a las ofrecidas por Meraki.

Con el fin de analizar los agentes estratégicos que acompañan al desarrollo de Meraki, a continuación, se utiliza el modelo “Las 5 fuerzas de Porter”.

- *Alto poder de negociación de los clientes:* en las cadenas de consumo masivo las exigencias son altas y muchas veces incluyen el pago de almacenamiento, impulso del producto con un promotor de ventas, exhibición en góndolas pagas, entre otros. Por ello, el ingreso a las grandes superficies comerciales es un desafío para la marca.
- *Alto poder de negociación con los consumidores:* los clientes poseen varias alternativas dentro del mercado, como variedad de marcas, diseños e inclusive precios. A su vez, están insertos en la sociedad de la información donde, con solo un clic, internet ofrece datos de todo tipo y de cualquier parte del mundo.
- *Alto nivel de rivalidad entre los competidores:* existen marcas históricas posicionadas en el mercado que cuentan con alta capacidad de producción, estándares y certificaciones de calidad, variedad de productos y aceptación de la marca por los clientes, lo cual podría afectar al desarrollo de Meraki.
- *Nivel medio de negociación con proveedores:* en China existen numerosos proveedores de cepillos de dientes de bambú. Sin embargo, Meraki trabajó siempre con el mismo proveedor, el cual es un socio estratégico dentro del proceso comercial de la marca.
- *Baja amenaza de productos sustitutos:* el cepillo de dientes es un producto de uso masivo y fundamental para la salud e higiene personal. Este producto surgió en China en el año 1498; por ende, se estima que la amenaza de productos sustitutos es baja.
- *Barrera de entrada y potenciales competidores:* El capital para poder ingresar al mercado es alto en caso de desarrollar la manufactura del producto; sin embargo, las cantidades de producción para las empresas importadoras han sido reducidas drásticamente con el paso del tiempo. Por eso, con un bajo capital inicial, es posible importar un primer encargo de cepillos de dientes con la marca propia impresa.

Análisis del entorno.

Con el fin de identificar las fuerzas del macroentorno que afectan a la organización, se utilizará la herramienta PESTEL en formato tabla.

Escenario	Variable	Impacto	Justificación
Económico	Tipo de cambio e inflación.	- Alto	El incremento del tipo de cambio afecta la fortaleza del peso argentino, disminuyendo el poder de compra de los consumidores.
	Fragmentación social.	- Medio	Según el INDEC, en el segundo semestre del 2021 se registraron 27.9% hogares bajo la línea de pobreza. En ellos reside el 37.3% de la población argentina.
	Acceso al crédito.	+ Alto	La posibilidad de abonar en cuotas permite al cliente efectuar su compra sin la necesidad de tener el monto total del producto al momento de la transacción.
Político Legal	Ley de Defensa al Consumidor	- Alto	...”Si existiere vicio o defecto o resultare daño del producto o del servicio, a los efectos de esta ley responderá solidariamente el productor, el fabricante, el importador, el vendedor, el proveedor y quienes hayan puesto su marca en el producto o servicio”...
	Beneficios por ser empresa sustentable	- Medio	No existe en Argentina regulaciones/ beneficios que favorezcan a la empresa en términos de sustentabilidad. Actúan de igual manera que las empresas que generan daños ambientales.
	Restricción a importaciones	- Muy alto	La empresa no puede concluir su proceso de comercialización, ya que importa los cepillos de bambú desde China.
Socio cultural	Tendencias de consumo	+ Muy alto	Aparición del “consumidor verde”. Mayor conciencia sobre el cuidado del planeta.
	Sociedad de la información	- Alto	Internet ofrece información de cualquier parte del mundo, sobre múltiples temas. Lo que provoca que los clientes tengan un mayor poder de negociación en el mercado.
	Hábitos post Pandemia	+ Muy alto	La sociedad tomó más conciencia sobre el daño que provocamos en el ambiente y adquirió hábitos relacionados al cuidado del planeta.
Ecológico	Globalización ecológica.	+ Alto	Los límites geográficos entre los países desaparecen; haciendo crecer, así, la

			cooperación ecológica y sustentable.
	Explotación de materiales sustentables	+ Muy alto	Estos materiales no agotan los recursos naturales no renovables. Muchas empresas optan por materia prima que no genera impacto negativo en el medio ambiente.
Tecnológico	Herramientas para venta online.	+ Muy alto	La implementación del Ecommerce, como alternativa de punto de venta, permite abarcar un mayor porcentaje de mercado.
	Acceso a internet.	+ Muy alto	Según el INDEC, un 87.2% de la población argentina utiliza internet. Las redes sociales permiten conectar con potenciales clientes, viralizar un producto, persuadir e incentivar una compra.

Fuente: elaboración propia.

Análisis interno de la organización.

Meraki confía plenamente en su propósito de inspirar a la sociedad a reconectarse con la naturaleza para un desarrollo sostenible. Por eso, su misión corporativa es desarrollar y poner a disposición de la sociedad productos de bajo impacto ambiental; para poder contribuir a un planeta rico en biodiversidad con gobiernos comprometidos, empresas responsables y consumidores conscientes, tal como indica su visión. Esto se desarrolla en base a los valores relacionados con la sostenibilidad, conciencia, integridad, equidad y positividad.

Para cumplir con su propósito, Meraki ofrece una cartera de **productos** compuesta por cepillos de dientes de bambú, estuche de viaje para cepillo, holders de pared para dos o cuatro cepillos, hilo dental biodegradable, hisopos de bambú, dentífrico en comprimidos y botellas térmicas reutilizables disponibles en cinco colores.

Actualmente, los cepillos de dientes conforman el producto más icónico de la marca, ya que tienen atributos que los diferencian de los cepillos manufacturados a partir de materiales convencionales como el plástico; mientras que estos demoran alrededor de cuatrocientos años en descomponerse, un cepillo de dientes Meraki solo tarda ciento ochenta días y puede utilizarse en composteras. Además, tienen la misma vida útil y experiencia de lavado que un cepillo de dientes convencional. Entre las cualidades destacables se encuentra que son veganos, sustentables, ecológicos, y 97% biodegradables.

El cepillo de dientes Meraki se ofrece en diferentes tamaños, tanto para adultos como para niños. Estos últimos tienen una denominación especial: “Merakids”. A su vez, los cepillos poseen variaciones en la dureza de las cerdas distinguiéndose en duro, medio y suave. También hay disponibilidad de colores para que puedan ser distinguidos por sus dueños.

El **precio** unitario del cepillo es similar al de sus competidores, debido a que los fundadores de la marca desean que este producto disruptivo sea accesible en el mercado, educando así a todos los consumidores y no solo a un grupo específico que busca alternativas de consumo ecológico.

Por otro lado, en la tienda online de Meraki se realizan ciertos descuentos monetarios en productos seleccionados; donde el usuario puede visualizar el precio anterior con el precio pos rebaja y, así, realizar un cálculo de su ahorro.

Relacionado a esto, y con el objetivo de llegar a potenciales consumidores, una de las ventajas competitivas de Meraki es su red de **distribución** diversificada. Según uno de sus fundadores, el principal problema de la sustentabilidad es la disponibilidad de los productos.

En los dos primeros años, la marca alcanzó los 450 puntos de venta en Argentina, canalizando la oferta de productos en los principales centros urbanos a través de revendedores, mayoristas, minoristas e incursionando en el e-commerce, lo que permitió cautivar un público online. Los responsables de Meraki afirman que apuntan al crecimiento constante y a la diversificación. Hoy, a nivel nacional, la marca posee una cobertura de dos mil farmacias sobre un universo de trece mil, es decir que cubren casi un 16% del canal. De un total de, aproximadamente, ocho mil dietéticas y almacenes naturales, la marca está presente en dos mil, es decir en un 25%. También se encuentra en los principales marketplace que comercializan productos de cuidado personal a través de plataformas digitales como, por ejemplo, Mercado Libre. Por otra parte, en cuanto al desarrollo digital, Meraki posee un ecommerce con fines de ventas minorista, una web mayorista, y una plataforma de soporte para distribuidores, en la cual las estadísticas revelaron que, entre octubre del 2020 y junio del 2021, se generaron cerca de tres mil revendedores. Sumado a esto, hacia fines del 2018, la empresa consolidó su expansión internacional y su crecimiento corporativo a partir de acuerdos de cesión de derechos y know how, a cambio de la distribución exclusiva de los productos de la compañía. Así es como pudo ingresar en países limítrofes como Uruguay.

Para llegar al público objetivo, su principal medio de **comunicación** son las redes sociales, un universo que les permite educar y alcanzar a potenciales usuarios del cepillo de dientes y los demás productos de la marca. A su vez, brindan información mediante su blog y

página web, la cual tiene un tráfico menor que las redes sociales y actúa como una vidriera digital. Su perfil de Instagram es seguido por más de ochenta y seis mil usuarios y, por lo general, los comentarios en los posts están relacionados con inquietudes que orbitan sobre dos tópicos: puntos de venta y precio.

Además de promocionarse de manera orgánica, también invierten en publicidad digital, como en Google Ads y en Meta; y posee alianzas con personas influyentes en nichos de interés.

En cuanto a la comunicación en medios masivos, las oportunidades son muy esporádicas y la marca no se ha movilizad para aumentarlas. Tampoco realizan publicidad en la vía pública, lo cual sería de gran ayuda para aumentar la visibilidad de la marca, ya que el problema de Meraki radica en que aún se dirige a un nicho específico de consumidores que se esfuerzan por conseguir productos sustentables. Debería, entonces, aprovechar los segmentos desatendidos que aún no tienen en claro cómo empezar a realizar pequeños cambios en sus hábitos, insertando la marca en su mente y motivándolos a actuar de manera consciente.

Para concluir con el análisis interno, se procede a utilizar la matriz **FODA**, donde se interpretarán las variables externas e internas que influyen en el desempeño de la empresa. Las mismas serán ordenadas, de mayor a menor, según su nivel de impacto.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Empresa pionera en la comercialización de cepillos de dientes de bambú.		Bajo nivel de visibilidad de la marca.
	Precio competitivo en el mercado.		Ausencia en medios masivos de comunicación.
	Red de distribución diversificada.		Carencia de publicidad en la vía pública para conquistar mercados potenciales.
	Canal de venta digital y redes sociales con buen engagement.		Pequeña cartera de productos.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Tendencias de consumo y demanda creciente de productos sustentables.		Inestabilidad económica y fluctuación de la moneda.
	Gran cantidad de clientes potenciales sin atender.		Restricciones a las importaciones.

Auge de la tecnología y venta digital.	Surgimiento de nuevos competidores.
Globalización ecológica.	Altas barreras de ingreso a los canales de consumo masivo.

Fuente: elaboración propia.

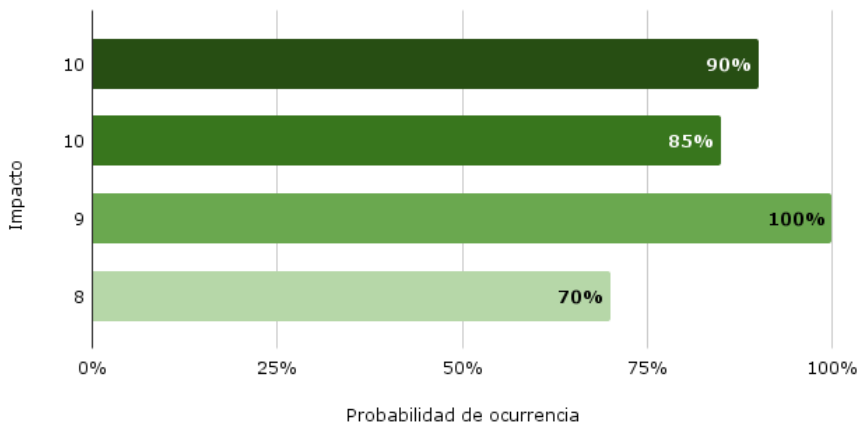
Valoración de variables externas:

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
	Impacto (1-10)	Probabilidad de ocurrencia (0% - 100%)		Impacto (1-10)	Probabilidad de ocurrencia (0% - 100%)
	10	90%		10	100%
	10	85%		10	100%
	9	100%		8	70%
	8	70%		7	70%

Fuente: elaboración propia.

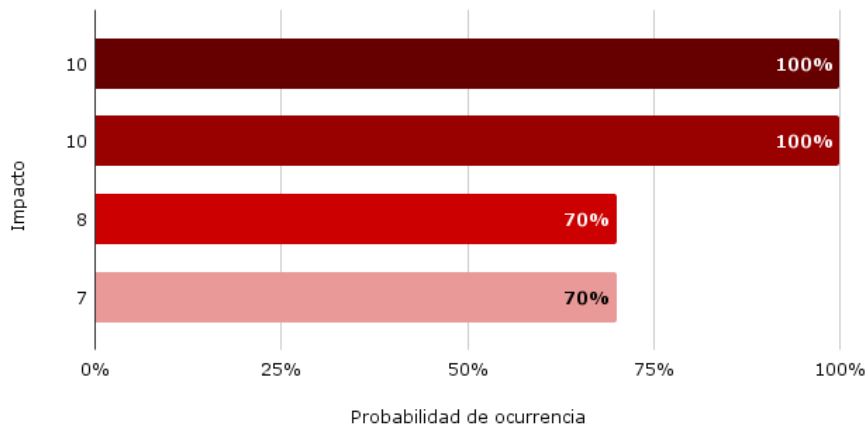
Teniendo en cuenta la valoración de las variables externas (oportunidades y amenazas), a continuación, se presentan sus respectivos gráficos.

Probabilidad de ocurrencia contra Impacto



Fuente: elaboración propia.

Probabilidad de ocurrencia contra Impacto



Fuente: elaboración propia.

Gracias a los conocimientos adquiridos en la carrera de Comercialización, existen una serie de herramientas que se pondrán en práctica a lo largo del desarrollo del actual reporte de caso. Algunas de ellas ya han sido utilizadas con el fin de analizar los factores y agentes que influyen en el desarrollo de la empresa, como el análisis PESTEL, y la matriz FODA.

Más adelante, se presentará la Matriz de Ansoff, una herramienta de toma de decisiones muy útil cuando se busca el crecimiento empresarial. También se tendrá en cuenta el Diagrama de Gantt, que es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Marco teórico.

Para comprender la problemática de Meraki y el objetivo del presente reporte, es necesario aducir a los conceptos expuestos por autores referentes del tema análisis potencial de mercado.

Siguiendo a Roger J. Best (2007), el *análisis del mercado* constituye un elemento esencial para el desarrollo de estrategias que proporcionen, simultáneamente, niveles superiores de satisfacción al cliente y de rentabilidad a la empresa. (*Marketing Estratégico*, p.63).

Pero, primero, se debe entender qué es un mercado. Se puede considerar que un *mercado* está compuesto por un conjunto de compradores (la demanda) y un conjunto de vendedores (la oferta). También, tal como sostiene Kotler (2016), se puede definir como

mercado al conjunto de individuos que son clientes de una empresa (mercado real) y a los que pueden serlo en el futuro (mercado potencial).

Fisher y Espejo (2004) concuerdan con la definición anterior y añaden que existen tres elementos importantes: uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer, un producto que pueda satisfacer esas necesidades y personas que ponen los productos a disposición de los individuos. (*Mercadotecnia*, p.84).

Con el fin de determinar un concepto más específico de mercado, el libro “*Neuromarketing en Acción*” (2013), presenta sus diferentes tipologías, a saber: el *mercado total* está integrado por el universo de personas con necesidades que pueden ser satisfechas por un producto o servicio determinado. Cuando los integrantes de este mercado pueden desear el producto o servicio que ofrece una compañía y tienen poder adquisitivo hablamos de *mercado potencial*. Cuando la empresa selecciona una parte del mercado potencial, esto es, elige un grupo de compradores que define como target del producto o servicio que comercializa, hablamos de *mercado meta*. (p. 75).

Siguiendo la línea temática de Roger J. Best (2007), en cualquier momento existen clientes que constituyen el *mercado actual* y clientes potenciales que proporcionan oportunidades de crecimiento de la demanda. En mercados maduros, el mercado potencial (nivel máximo de clientes) se acerca al nivel de mercado actual (número actual de clientes). En mercados emergentes o crecientes, la demanda aumentará, a medida que nuevos clientes se incorporen al mercado. (*Marketing Estratégico*, p. 67). Tal como ocurre con Meraki.

Esto se relaciona con la definición que aporta Santesmases Mestre (2012) sobre la *demanda potencial*. Afirma que está formada por todos los consumidores que tienen algún interés por un producto o servicio en particular y que es posible alcanzar con una utilización intensiva de los instrumentos del marketing por parte de todos los competidores. (*Marketing*, p.215).

Para ello, se debe tener en cuenta la existencia de los factores que limitan la demanda del mercado. Entre estos factores se destacan los siguientes:

- *Notoriedad*: los clientes potenciales comprarían el producto si supieran que existe y comprendieran con precisión sus beneficios.
- *Disponibilidad*: los clientes potenciales conocen el producto y desean comprarlo, pero no se encuentra disponible en su mercado geográfico.
- *Capacidad para usar el producto*: aunque el producto resulta atractivo y el cliente potencial tiene capacidad económica, no puede usarlo, como consecuencia del entorno en el que se mueve.

- *Deficiencia en los beneficios*: los beneficios fundamentales del producto o servicio no se sienten atractivos para un grupo de clientes potenciales.

- *Capacidad económica*: aunque el producto resulta atractivo, su coste es demasiado elevado para algunos clientes potenciales. (Roger. J. Best, Marketing Estratégico, p.73).

Si se hace enfoque en el factor de notoriedad y disponibilidad, es imprescindible destacar lo que afirma Nestor Braidot en el libro *Neuromarketing en acción* (2011), “un producto solo existe en el cerebro de un cliente cuando éste puede integrar lo almacenado en sus sistemas de memoria con su propia experiencia de consumo para darle forma”. (pp.91-92)

Relacionando el concepto de la demanda potencial con el hecho de poder llegar a ella, cuando una empresa tiene objetivos de expansión o crecimiento es menester considerar un útil esquema propuesto por el autor Ansoff (1957), quien clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que se actúa (también actual o nuevo). Siguiendo a lo expuesto por Santesmases Mestre en el libro *Marketing* (2012), este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión:

1. *Estrategia de penetración del mercado*. (Producto actual en mercado actual). Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales. Aquí no se trata de innovar, sino de mantener lo que hace la empresa, prestando más atención al aumento de las ventas y los consumidores del mismo segmento, así como captar a los clientes de la competencia, fidelizar los actuales, hacer venta cruzada de productos y ofrecer promociones. El gran desafío es lograr que sus clientes consuman más el producto y que aumente la rotación de este.

2. *Estrategia de desarrollo del mercado*. (Producto actual en nuevos mercados). Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas. No se trata de apuntar a un mercado al que aparentemente no le interesa el producto o servicio para convencerlo de adquirirlos, sino de encontrar mercados nuevos que valoren lo que la empresa ofrece. Tal como hizo Meraki al desarrollar su canal de venta en Uruguay.

3. *Estrategia de desarrollo del producto*. (Producto nuevo en el mercado actual). La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales. Como, por ejemplo, mayor calidad, menor precio, nueva función, etc. Con esta estrategia lo que se busca es

amplificar la cartera de productos de la marca, enfocándose siempre en el mismo grupo de clientes.

4. *Estrategia de diversificación*. (Productos nuevos en mercados nuevos). Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados, apelando a otro perfil de consumidores. Existen distintos tipos de diversificación: concéntrica, horizontal, vertical (hacia atrás o hacia delante), no relacionada o conglomerada.

En la línea de las estrategias comerciales, y una vez que la empresa tiene en claro su mercado meta, debe tenerse en cuenta la actuación de la marca frente a la competencia. De este modo, Kotler clasifica las estrategias competitivas en cuatro tipos:

1. *Estrategia de líder*. El líder en un producto-mercado ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores. Un líder se enfrenta con tres retos: desarrollar la demanda genérica, proteger la participación de mercado y ampliar la participación de mercado.

2. *Estrategia de retador*. El retador es el que no domina el mercado producto y quiere sustituir al líder. Para ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas: en el ataque frontal se utilizan las mismas armas que el líder, mientras que en los ataques laterales el objetivo son las partes más débiles del competidor. Estas pueden adoptar varias formas: desbordamiento, cercamiento, guerrilla, defensa móvil.

3. *Estrategia de seguidor*. El seguidor es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia. No ataca al líder, sino que coexiste con él para repartirse el mercado.

4. *Estrategia de especialista*. El especialista es una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado. Busca un «nicho» en el que pueda tener una posición de dominio y no sea atacado por la competencia. (Santesmases Mestre, *Marketing*, pp.782-783).

A su vez, Porter clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o algunos segmentos). Determina, de este modo, tres clases de estrategias genéricas:

1. *Estrategia de costes*. Consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados.
2. *Estrategia de diferenciación*. Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.

Por nombrar un ejemplo, 4E Madera Plástica utiliza este tipo de estrategia.

3. *Estrategia de enfoque*. Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación. (Santesmases, *Marketing*, pp.781-782).

Por otra parte, es necesario definir lo que se conoce como el “Modelo AIDA”, creado por Elmo Lewis en el año 1898 y que describe las fases o etapas que sigue un cliente en el proceso de decisión de compra. El concepto AIDA es un acrónimo formado por los términos anglosajones: Attention (atención), Interest (interés), Desire (deseo) y Action (acción). Para que se produzca una venta de un producto o servicio, siempre hemos de guiar al cliente por estas 4 etapas secuenciales. (Recuperado de: <https://bit.ly/3EfuA3f>). Actualmente también se lo conoce como “funnel de conversión” o el “embudo de ventas” y a las etapas se las reconoce con el nombre de: atención, interacción, conversión, fidelización.

Si se tienen en cuenta los conceptos planteados, se puede observar la importancia de la planificación estratégica en la vida de una empresa. Estos procesos estratégicos permitirán mejorar la posición de la organización en su mercado actual y también incursionar en los mercados potenciales de manera óptima, obteniendo una ventaja frente a la competencia.

Diagnóstico y discusión.

Tal como se mencionó anteriormente, Meraki se encuentra inserto en un mercado competitivo en donde los productos sustentables están creciendo intensamente. Su inserción en la industria de la salud bucal con un producto disruptivo, se enlaza con dos de las estrategias genéricas que desarrolla Porter: la diferenciación y el enfoque.

Si bien la marca es líder en el desarrollo de cepillos de dientes biodegradables, en el mercado de la salud bucal en general es retador. Por lo tanto, para mantener su posición como Líder se buscará captar a nuevos usuarios del producto o intensificar su consumo con los clientes actuales. En cuanto a la estrategia del retador se utilizará un ataque lateral donde se tendrán en cuenta las fortalezas de la marca frente a la competencia.

Hoy en día, las estrategias que desempeña Meraki se dirigen, en mayor medida, a su mercado real pero, para poder crecer, deberán tener en cuenta acciones que permitan alcanzar su mercado potencial. Teniendo en cuenta que Meraki apunta al crecimiento constante, será necesario considerar el esquema expuesto por Ansoff para detectar las

estrategias que deben realizarse dependiendo del producto ofertado y del mercado en el que se actúa. La estrategia de penetración de mercados (productos actuales en mercados actuales) es buena opción a implementar, ya que se buscará fidelizar a los clientes que ya existen, atraer a los de la competencia y también a los indecisos. Por otra parte, la estrategia de desarrollo de mercados también será útil ya que permitirá utilizar canales de distribución complementarios y comercializar el producto en otras áreas, captando una mayor porción de consumidores.

Entendiendo el concepto de demanda potencial, descrito anteriormente, Meraki deberá atender al tipo de consumidor que denominan como “Naturalites” y “Drifters”, y trabajar sobre las limitaciones de la demanda, principalmente en los factores de *notoriedad* (ya que una de sus debilidades es el bajo nivel de visibilidad de la marca), *disponibilidad*, y en la forma de comunicar los *beneficios* del producto con el fin de que sean atractivos para ese tipo de consumidor.

Siguiendo con las limitaciones de la demanda, para contrarrestar el factor de la capacidad económica, la organización deberá considerar la implementación de acciones promocionales monetarias que logren crear en la mente del consumidor una oportunidad de compra, (como lo hace actualmente en su página web con las cajas de regalo sustentable) y, así, obtener una primera experiencia con el producto. Si se tiene presente lo expuesto en el marco teórico de que un producto solo existe en el cerebro de un cliente cuando éste puede integrar lo almacenado en sus sistemas de memoria con su propia experiencia de consumo para darle forma (Braidot, 2011), se puede determinar que, si los consumidores potenciales poseen notoriedad de la marca y, además, tienen la posibilidad de utilizar el producto, esa experiencia quedará retenida en su memoria y, si fue efectiva, puede que sea un punto de apalancamiento para compras futuras.

Para ir cerrando el diagnóstico, se puede concluir que Meraki debería, entonces, fidelizar a sus clientes actuales y también aprovechar los segmentos desatendidos que son conscientes del cuidado del ambiente pero que aún no tienen en claro cómo empezar a realizar pequeños cambios en sus hábitos; insertando la marca en su mente y motivándolos a actuar de manera consciente en base a los beneficios que este grupo considera relevantes.

Mediante la implementación de las estrategias y herramientas de marketing desarrolladas, se espera aumentar el nivel de participación de mercado, incrementando así el consumo de productos de higiene bucal ecológicos y despertando el interés por el cuidado del medioambiente en los consumidores.

Plan de implementación.

El siguiente plan de acción posee una durabilidad de doce meses, tomando el periodo de enero a diciembre del año 2023. Las acciones de marketing desarrolladas están pensadas para implementarlas en Argentina, con la finalidad de alcanzar un nivel de cuota de mercado mayor al actual, fidelizando a los clientes actuales y atrayendo a los consumidores potenciales a probar los productos de la marca. Lo cual se verá reflejado en un incremento en las ventas.

A continuación, se plantea un objetivo general del cual se desprenden tres objetivos específicos con sus respectivos planes de acción a implementar, recursos necesarios, presupuesto e indicadores de medición para controlar el rendimiento.

Objetivo general:

- Alcanzar un 30% de incremento en las ventas de los productos Meraki durante el año 2023 con respecto al año anterior, logrando insertarse de lleno en el segmento de consumidores sustentables.

Objetivos específicos:

- Lograr que la mitad de los clientes que realizaron una compra online durante el año 2022 lo vuelva a hacer en el periodo de enero a diciembre de 2023, con el fin de retener a los clientes.
- Obtener un incremento del 20% en las ventas de los productos Meraki para finales del año 2023, con el fin de intensificar su consumo.
- Lograr la venta de 130.000 unidades de cepillos de dientes en la ciudad de Córdoba, para el primer semestre del año 2023 mediante canales presenciales y tienda virtual.

Programa 1: Reteniendo a los nuestros.

El presente programa responde al objetivo: “Lograr que la mitad de los clientes que realizaron una compra online durante el año 2022 lo vuelva a hacer en el periodo de enero a diciembre de 2023, con el fin de retener a los clientes”.

Teniendo en cuenta que Meraki busca el crecimiento constante, mediante la estrategia de penetración de mercado propuesta por Ansoff (1957), se buscará retener y fidelizar a los clientes actuales de la marca.

Si se tiene presente el funnel o embudo de conversión, este programa se desarrolla en la última parte del embudo, es decir cuando la empresa necesita fidelizar al cliente que ya ha tenido interacciones con la marca. Las acciones a implementar para poder llevar a cabo la estrategia son las siguientes:

Club Meraki: esta táctica consiste en crear una campaña de retención y fidelización mediante un sistema de fidelización de clientes por puntos con el fin de recompensar a los consumidores online para que continúen eligiendo la marca.

El proceso se iniciará enviando una tarjeta física junto con el pedido del cliente (que haya superado un cierto monto financiero en su compra online), la cual irá acompañada de una nota de agradecimiento por la compra y con la noticia de que “ya sos parte del Club Meraki”. También deberá explicar brevemente los respectivos beneficios que ello conlleva. La tarjeta enviada a cada cliente contiene un código único que quedará registrado en el perfil del usuario dentro del software instalado, para luego contabilizar su consumo y así ejecutar las acciones de fidelización.

Se espera que en el mes de febrero se cierre el negocio con la empresa proveedora del sistema. Para ello, previamente, deberá determinarse el diseño de las tarjetas, las cuales tienen un costo de \$120 por unidad, y se recomienda lanzar 500, en un primer momento. Luego, se deberá decidir la cantidad de puntos que se le acumulará al cliente en su tarjeta dependiendo el monto de sus compras. Seguido a esto, será necesario delimitar el número de puntos que tiene cada producto de la marca para, luego, poder ser canjeados.

Las tarjetas se comenzarán a entregar a partir del mes de febrero (una vez instalado el sistema). Entonces, cuando el cliente sume los puntos suficientes en sus transacciones, podrá cambiarlos por los productos que ofrece el catálogo de canje.

Es importante destacar que la tarjeta utilizada fortalece la conexión con el cliente ya que se siente realmente apreciado por la marca. Además, es una herramienta de marketing de publicidad por fuera del negocio, es decir, una carta de presentación que los clientes pueden mostrar a sus allegados y generar lo que se conoce como *marketing de boca en boca*. Lo cual sería de gran beneficio para la empresa.

Implementando el sistema descrito, se establecerán categorías de clientes. Aquellos que generen mayores ganancias serán recompensados mediante un programa

Member get Member, el cual consiste en que los clientes recomienden la marca a sus amigos y conocidos, atrayendolos a probar los productos Meraki.

Entonces, cuando el cliente finalice la compra, aparecerá un pop up que comunique lo siguiente: “Recomendá Meraki... con este código xxx tus amigos recibirán un 15% de descuento en su compra y, gracias a ello, podrás sumar más puntos en tu tarjeta del Club Meraki”. (Deberá tener la opción para descargar el código y así poder compartirlo). A fin de cada mes, se contabilizará la cantidad de compras realizadas con ese código y el cliente acumulará la cantidad de puntos obtenida, en su tarjeta.

El área de marketing de la empresa estará a cargo del programa descrito. Se deberá designar un usuario administrador del sistema que registre a los clientes, las ventas y controle los canjes.

Para poder medir el impacto del programa, se propone utilizar la *tasa de recompra*, que corresponde al porcentaje de clientes conocidos por la marca que han realizado al menos una compra reiterada en un periodo determinado, en este caso de enero a diciembre del año 2023. (clientes habituales / clientes totales).

También se utilizará el *índice de retención o fidelidad*, que consiste en evaluar el número de clientes retenidos con éxito durante el periodo determinado. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la tasa de abandono. → Tasa de retención = 100 – Tasa de abandono = (clientes fieles del periodo X al Y / clientes totales del periodo X al Y) x 100.

Desglose del presupuesto del programa:

- Impresión de tarjetas + código: 500 unidades x \$120 → \$60.000.
- Fee mensual Sistema de Fidelización de Clientes: \$15.000 x 12 meses: \$180.000.
- Diseño del pop up con código → \$8.000

Presupuesto total del programa: \$248.000.

Programa 2: “*El combo completo*”.

Este programa responde al objetivo: “obtener un incremento del 20% en las ventas de los productos Meraki para finales del año 2023, con el fin de intensificar su consumo”.

Como se mencionó en el diagnóstico y marco teórico, una de las estrategias que Meraki debe poner en marcha, como líder en el mercado de higiene bucal con productos biodegradables, es la penetración de mercados. Es por ello que, con la implementación

del actual programa, se buscará aumentar la frecuencia y cantidad de consumo de sus productos.

A partir de la acción vigente en la web de Meraki de ofrecer un 10% de descuento en la primera compra del usuario, se implementará publicidad en Meta, especialmente en Instagram, con el fin de atraer e incentivar a los usuarios a probar los productos, reforzando y dando a conocer el beneficio que ofrecen. Estos anuncios serán creados por un diseñador gráfico, y deberán incluir un botón con un llamado a la acción que dirija a la web para realizar la compra. Cabe aclarar que esta acción se conecta con el programa 1 ya que, si un usuario supera x cantidad de puntos por el monto de su compra, puede ser un nuevo miembro del club Meraki.

La duración de la pauta activa será de tres meses: febrero, marzo y abril, es decir, una vez que el sistema Club Meraki esté en marcha. Al final de cada mes, se deberá medir el *CTR*, es decir, el número de personas que dieron clic a la publicación dividido el alcance total del anuncio. Esto dará un indicio de la efectividad del mensaje. Según Facebook Ads, se considera óptimo un *CTR* de entre el 0.6% y el 1.2% en su red de anuncios. Por otro lado, será necesario medir la *tasa de conversión*, la cual demuestra la relación entre el número de usuarios que visitaron el sitio (clics) y el número de usuarios que realizaron una compra (conversiones). Dependiendo de estos resultados, se evaluará la posibilidad de continuar o no con la campaña de publicidad.

Otra acción será la utilización de la técnica “cross selling” o venta cruzada de productos complementarios de la marca con el fin de aumentar el ticket promedio por cliente, tal como hace la reconocida empresa McDonald's con sus combos en comida, desarrollada en los antecedentes. La táctica se realizará en los puntos de venta de farmacias y en la tienda digital. En un primer momento, se deberá definir la oferta de venta cruzada de los productos, por ejemplo: dos cepillos de dientes + bits / un cepillo de dientes + bits + hilo dental / dos cepillos de dientes + holder doble, etc.

Por otro lado, se utilizarán técnicas relacionadas a la psicología del consumidor para fijar los precios de los combos, y generar una oportunidad de compra en la mente del cliente. Es decir, que sea conveniente comprar los productos en conjunto y no por separado.

Para esta acción se deberá determinar el facing de los productos en las farmacias con el fin de que el consumidor los pueda distinguir rápidamente. Con respecto al punto de venta digital, una vez que el usuario añade un producto al carrito, será necesario incorporar Pop Up en la web que comunique: “otros productos que te podría

interesar”...“llevate el combo completo”... “complementos imprescindibles”, entre otros, con la opción de seleccionar más productos. Por lo tanto, también se deberá tener en cuenta el diseño de tal ventana interactiva para la web.

Esta serie de actividades estarán bajo la responsabilidad del área de comercialización y marketing de la empresa. Y tendrá una duración de seis meses.

Bajo esta misma línea de ofrecer combos de los productos, siguiendo la estrategia de cross selling, se colocará una máquina expendedora en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, ya que es el más importante de Argentina; lo que permitirá mejorar una de las limitaciones de la demanda: la visibilidad de la marca. Se deberá colocar en un sitio estratégico como, por ejemplo, cerca del free shop.

La máquina contendrá combos de los productos que son aptos para viajar. Algunos ejemplos pueden ser: combo familiar con 4 cepillos de dientes / 1 cepillo + bits / 2 cepillos + bit / cepillo + estuche viajero / botellas de agua, etc. A su vez, deberá estar ploteada con los colores de la marca y con frases que aluden al cuidado del medio ambiente.

Esta acción tendrá una duración de 12 meses. Pero requerirá al menos 2 meses para conseguir la máquina, plotearla y negociar con el aeropuerto para, luego, proceder con su instalación. También se debe considerar el mantenimiento y la recarga de productos en la máquina.

Para medir la eficacia de la propuesta, finalizados los 12 meses, será necesario detectar el *indicador de rentabilidad*, ya que relaciona la inversión realizada con el lucro obtenido. Se calcula al dividir el lucro en un determinado intervalo de tiempo con la inversión realizada inicialmente, e indica cuán remunerable es un proceso. $\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{lucro obtenido en el período}} \times 100$. Dependiendo de este resultado, la empresa deberá decidir si le conviene seguir realizando estas acciones o no.

Recursos y presupuesto:

- Diseño de la pieza publicitaria para el anuncio → \$2500.
- Campaña de pauta en Meta: se estima invertir \$1.500 diarios, lo que da como resultado una inversión de \$135.000 en 3 meses. (vendiendo casi dos órdenes por día, por el mínimo de la compra en la web, es rentable la inversión).
- Diseño del pop up interactivo → \$7.000
- Máquina expendedora → \$1.500.000
- Diseño de ploteo de la máquina → \$5.000

- Ploteo de la máquina expendedora → \$20.000
- Flete e instalación: \$80.000.

Presupuesto total del programa: \$1.749.500

Programa 3: “Meraki Córdoba”

Este programa responde al objetivo: “Lograr la venta de 130.000 unidades de cepillos de dientes en la ciudad de Córdoba, para el primer semestre del año 2023 mediante canales presenciales y tienda virtual”.

Con el presente programa, se buscará atraer a potenciales usuarios de los cepillos de dientes Meraki aumentando la visibilidad del producto e insertándolos en nuevos puntos de venta presenciales, siguiendo la estrategia de desarrollo de mercado propuesta por Igor Ansoff. También se tratará de disminuir la limitación económica de la demanda a través de descuentos monetarios. ¿Por qué en Córdoba? Porque es la provincia más poblada de Argentina, después de Buenos Aires.

Tal programa se desarrolla en la segunda etapa del funnel de conversión, es decir cuando la organización realiza esfuerzos de marketing para crear un vínculo con el prospecto, pero también en la etapa final correspondiente a la fidelización del cliente.

Partiendo de los usuarios cordobeses que compraron cepillos de dientes mediante el sitio web, se realizará una campaña de email marketing destinada a la recordación de que el cepillo de dientes se debe cambiar cada 3 meses. En un primer momento, se deberá definir el objetivo de la campaña, en este caso será un objetivo de conversión ya que se trata de una acción de remarketing. Lo siguiente será maquetar el mail, lo cual estará a cargo de la persona responsable de email marketing de la empresa y destinará, como máximo, 2 horas de su labor. Estos mensajes se enviarán, en la primera semana de cada mes, a aquellos clientes que están registrados en la base de datos. Es importante que el cuerpo del mensaje contenga un enlace que dirija al prospecto a la tienda online para realizar la compra.

La campaña se desarrollará desde el mes de febrero hasta junio, inclusive, y estará a cargo del área de comunicación y marketing.

En cuanto a la medición de la acción, una vez al mes, se utilizará la *tasa de apertura*, la cual indica el porcentaje de emails abiertos con respecto al número de emails que se han entregado. Esto permitirá detectar la efectividad del mensaje enviado. También se medirá la *tasa de clics por apertura* con el fin de detectar la cantidad de personas que han ingresado al enlace que dirige a la tienda. Finalmente, el indicador más importante es

la *tasa de conversión*, que permite detectar el porcentaje de usuarios que realizaron la compra.

Con el fin de atraer a los clientes de la competencia, durante el mes de julio, se realizarán promociones 2x1 en cepillos de dientes en los puntos de venta físicos de la ciudad de Córdoba. ¿Por qué en el mes de julio? Porque, en los últimos años, la marca se unió al desafío #JulioSinPlástico, donde la idea es incentivar al prospecto a disminuir su consumo de productos plásticos y qué mejor que empezando por pequeños hábitos.

Se diseñará una etiqueta que contenga a los cepillos y comunique algo como: “2 x 1...multipliquemos el cuidado del ambiente... #JulioSinPlástico”.

Esta táctica se complementará con publicidad orgánica en Instagram, lo cual requerirá el diseño de 5 piezas gráficas con el fin de comunicar el desafío. También se utilizará publicidad tradicional, específicamente calcomanías distribuidas en lugares estratégicos de la ciudad, y comunicarán algo como “animate a ser parte del desafío #JulioSinPlástico... que no sea solo un mes, que sea todo el año...”. Las mismas deberán tener un código QR para facilitar el acceso del cliente a la tienda online. Las calcomanías se deberán diseñar y colocar los últimos días del mes de junio. Estas acciones quedarán bajo responsabilidad del área de comercialización, marketing y publicidad.

La promoción se medirá a través del *índice de crecimiento de ventas*, con respecto al mes anterior, es decir: $\text{ventas periodo actual (julio)} - \text{ventas periodo anterior (junio)} / \text{ventas periodo anterior (junio)} * 100$). Aquí se considera que las ventas de los cepillos en junio fueron sin promoción, a diferencia de los vendidos en julio. Si el resultado fue positivo, significa que la táctica 2x1 motivó a los consumidores a probar el producto.

Siguiendo con la estrategia de Ansoff (1957) para desarrollar el mercado, Meraki estará presente en las estaciones de servicio YPF de la ciudad de Córdoba. ¿Por qué se eligió esta plaza? Con el fin de “hackear” el momento de compra ya que muchas de las personas que visitan los shops de las estaciones de servicio se encuentran viajando y, muy probablemente, necesiten artículos de higiene personal que en este caso son los cepillos de dientes Meraki.

Entonces, en primera instancia, se deberá negociar con las sucursales de YPF, haciendo especial énfasis en el éxito que tiene hasta el momento Meraki y explicando los motivos por los cuales sería beneficioso para el shop sumar este producto. El área encargada de esta acción será la de ventas.

Se espera que para febrero del 2023 se cierre la negociación y se comience con el resto de las actividades. Se destinará material POP de mostrador para garantizar el facing

del producto en las sucursales. Esta acción estará a cargo de las personas responsables de trade marketing. Se recomienda diseñar un pop atractivo, que llame la atención del consumidor cuando se acerque al mostrador del shop.

Teniendo en cuenta que en la ciudad de Córdoba hay alrededor de 100 sucursales de Full YPF, la marca se asentará en 20, es decir que estará presente en un 20% de la plaza. Por lo tanto, será necesaria la creación de un exhibidor de mostrador por sucursal.

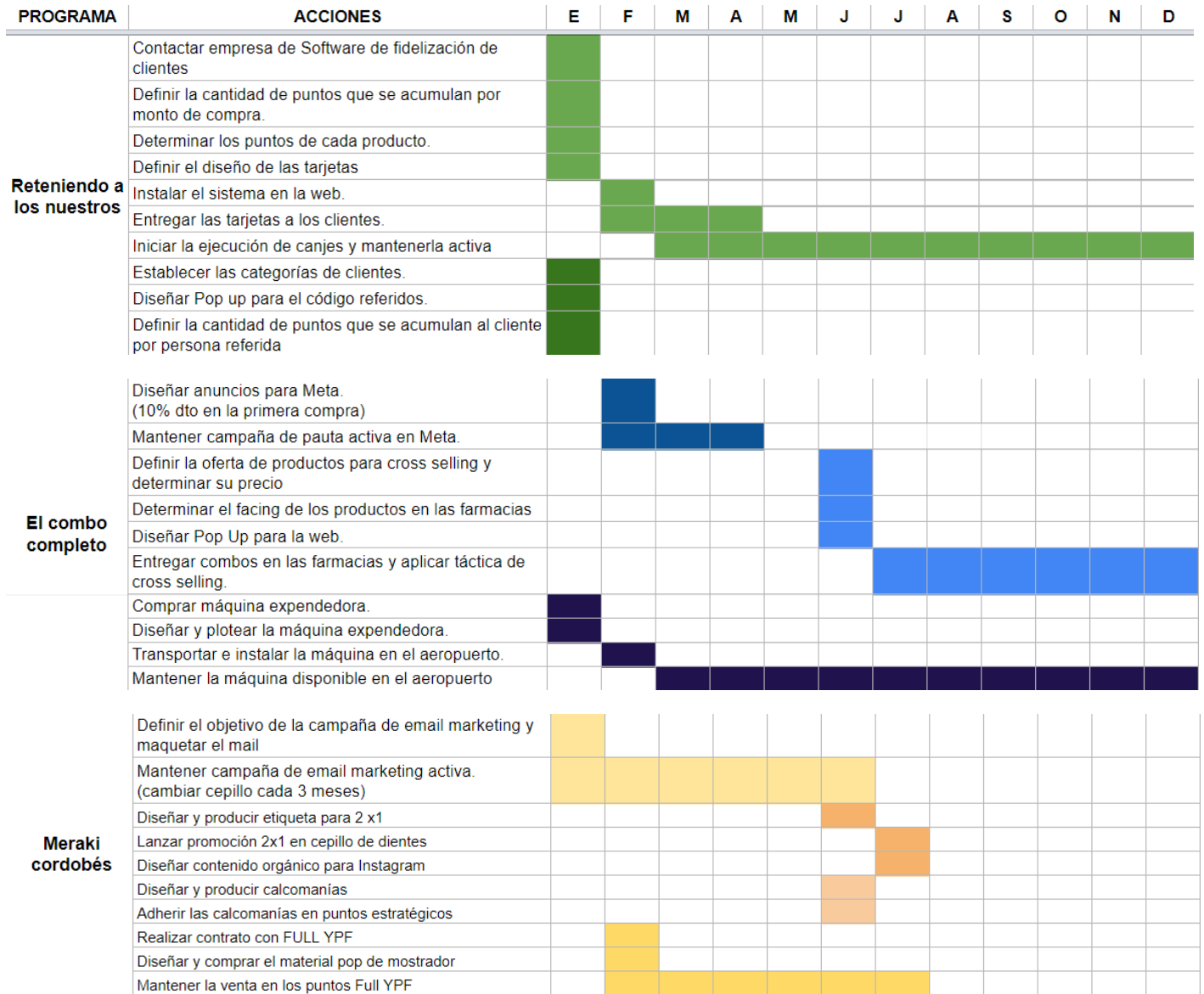
La medición de este programa se realizará teniendo en cuenta la proporción de ventas realizadas en el canal físico, en este caso YPF, sobre las ventas totales de los cepillos de dientes en el período detallado. En base al resultado se decidirá si a la empresa le conviene seguir ofreciendo su producto mediante este canal o descartar la opción.

Presupuesto del programa:

- Campaña de email marketing → \$25.000
- Diseño de etiqueta para 2x1 → \$2.500
- Producción de etiquetas → \$10 por 15.000 etiquetas → \$150.000
- Diseño de 5 piezas gráficas para Instagram: \$10.000
- Diseño de calcomanías → \$3.000
- Producción de calcomanías → \$4.500.
- Diseño de material POP: \$5.000
- Exhibidor de mostrador para cada sucursal FULL YPF → \$15.000 por 20 sucursales: \$300.000.

*Presupuesto total del programa: **\$500.000***

Diagrama de Gantt.



Fuente: elaboración propia.

Tabla resumen de inversión:

Programa	Presupuesto	Saldo disponible \$2.500.000
Reteniendo a los nuestros.	\$248.000	\$2.252.000
El combo completo.	\$1.749.500	\$502.500
Meraki cordobés.	\$500.000	\$2.500

Fuente: elaboración propia.

Conclusión.

Luego de un exhaustivo análisis del micro y macro entorno en el que se encuentra inmersa la organización Meraki Sustentable, se llegó a la problemática de que la empresa dirige sus acciones a un nicho de consumidores que realizan grandes esfuerzos por conseguir productos amigables con el medio ambiente. Cabe mencionar que una de las oportunidades que se destaca en este reporte de caso es la nueva tendencia de consumo y demanda creciente de productos sustentables, sumado a la gran cantidad de clientes potenciales sin atender.

Luego de la consideración de conceptos teóricos, indispensables, que una empresa debe tener en cuenta en el desarrollo de sus acciones para un buen funcionamiento en el mercado, el diagnóstico arribó que Meraki debe poner en marcha estrategias comerciales que le permitan llegar a aquellos segmentos potenciales desatendidos, diferenciándose notablemente de la competencia. Para ello, deberá poner especial énfasis en las limitaciones de la demanda, especialmente en los factores de notoriedad, disponibilidad y capacidad económica. Por otro lado, también debe destinar esfuerzos a la fidelización de sus clientes actuales, ya que son los principales promotores de la marca.

Mediante la implementación de las estrategias y herramientas de marketing desarrolladas en el presente documento, se espera despertar un mayor interés por el cuidado del medioambiente en las personas, motivándolas a consumir de una manera más consciente. Esto claramente traerá aparejado un aumento en el nivel de participación de mercado y un incremento en la venta de los productos Meraki.

Recomendaciones.

Para complementar el plan de acción y las conclusiones del actual reporte de caso, a continuación se detallan algunas recomendaciones para la empresa Meraki.

Con el fin de seguir reforzando la posición de liderazgo en el mercado sustentable, se recomienda investigar, analizar y adaptar las tendencias de consumo continuamente, lo que se conoce como: técnica *coolhunting*. Este enfoque consiste en detectar cambios e innovaciones en el entorno que puedan inspirar una acción a la mejora de la competitividad de la organización. Detectando estos cambios de consumo y en la moda, se podrá tomar decisiones estratégicas, logrando una ventaja ante la competencia.

Por otro lado, se sugiere una mejora con respecto a las acciones que Meraki realiza actualmente. En la tienda virtual, cuando el usuario añade un producto al carrito, aparece la siguiente lectura “El monto mínimo para realizar el pedido es de \$1051 o 4 productos”. Se recomienda añadir una lectura escondida para que, cuando el usuario asiente el mouse sobre este cartel, se explique el motivo de la restricción. Por ejemplo, tal como muestran en otra sección de la web: “Decidimos vender un mínimo de 4 productos por orden para reducir la emisión de CO2 derivado de la logística”. Esto generará que el potencial cliente no sienta una limitación al querer comprar un producto sino, más bien, que sienta presente su aporte para con el medio ambiente. Como se mencionó anteriormente, comunicar los beneficios que el consumidor proporciona, puede ser una motivación para realizar la compra.

Referencias.

- Arcos Dorados. Recetas del futuro. Recuperado de: <https://bit.ly/3Cik4ps>.
- Así se fabricó la primera botella de shampoo hecha plástico de las playas. (22 de enero de 2019). Expok. Recuperado de: <https://bit.ly/3wHDtya>.
- Braidot, N. (2013). *Neuromarketing en acción*. Argentina: Ediciones Granica.
- Fischer de la Vega, L. y Espejo Callado, J. (2004) *Mercadotecnia*. (4°ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2016). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Education.
- Leandro Peres Lerea. (23 de julio de 2020). Un nuevo consumidor verde toca la puerta. *El Economista*. Recuperado de: <https://bit.ly/3R5cPHD>.
- Mercado Libre. (2022) Tendencias de consumo online con impacto positivo en Argentina y América Latina. Recuperado de: <https://bit.ly/3B5L5fe>.
- Natural Marketing Institute. (2008) Understanding the LOHAS Market. Recuperado de: <https://onx.la/ed08b>.
- Roger Best, J. (2007). *Marketing Estratégico*. (4°ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing*. (6° ed.). Madrid: Pirámide.
- Sergio Lanzafame (11 de agosto de 2021). Entraron en un negocio de 80.000 millones "de palitos" y buscan facturar \$15 millones en 2021. *EL CRONISTA*. Recuperado de: <https://bit.ly/3cBN6aY>.
- The Eco-Tasting by Sorbos. Sorbos. Recuperado de <https://wearesorbos.com/>.
- 4E Madera Plástica. Recuperado de: <https://4emaderaplastica.com/#!/-inicio/>.