

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

Plan estratégico de Marketing para el posicionamiento de Meraki en la
Ciudad de Buenos Aires

Strategic Marketing plan for the positioning of Meraki in the city of
Buenos Aires

JUAN CRUZ MINUZZI

MKT 03137 | 42.475.482

Tutor: Javier Romero

Córdoba, Argentina, Noviembre 2021

RESUMEN

Meraki es una empresa argentina que ofrece productos eco-sustentables y, en su mayoría, biodegradables. Para su fortuna, esta categoría de productos aún no cuenta con una empresa líder directamente reconocible en el mercado nacional. En este reporte de caso se desarrollará un plan de Marketing estratégico para aprovechar este vacío y posicionar a Meraki en la mente de sus consumidores meta, haciendo énfasis en la Ciudad de Buenos Aires.

Se abordará este plan poniendo el foco en la percepción de marca que se buscará desarrollar en los clientes, trabajando con la imagen de los productos y con acciones promocionales tanto tradicionales como innovadoras y disruptivas.

A partir de la resolución de este caso, Meraki podrá convertirse en el líder indiscutido dentro de su categoría de productos antes que nadie de la competencia, no sólo a nivel de la Ciudad de Buenos Aires, sino que de toda la Argentina.

Palabras Clave: Posicionamiento – Percepción – Marketing – Sustentable – Bambú – Marca

ABSTRACT

Meraki is an Argentinian firm that sells ecologically sustainable and mostly biodegradable products. Lucky for them, the national market still does not have a company instantly recognizable as the leader in this category of products. In this case report a strategic Marketing plan will be developed to seize this void and position Meraki in the minds of its target consumers, emphasizing on the City of Buenos Aires.

This plan will be approached with a focus on the brand perception that is sought to be developed in the clients, working with the product's image and with both traditional advertising and innovative and disruptive promotional actions.

With the resolution of this case, Meraki could become the undisputed leader in its category of products before anyone else among its competitors, not only in the City of Buenos Aires, but in the whole of the Argentinian market.

Key Words: Positioning – Perception – Marketing – Sustainable – Bamboo – Brand

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Análisis de la situación	9
3. Marco Teórico	19
4. Diagnóstico y discusión	22
5. Propuesta	24
6. Conclusiones y Recomendaciones	33
7. Referencias	34
8. Anexo 1	37
9. Anexo 2	40

1. Introducción

1.1. Marco de referencia institucional

Meraki es una empresa fundada en 2016 en Buenos Aires, Argentina. Su modelo de negocio se originó en torno al deseo de uno de sus fundadores, Francisco Mirabella, de fomentar el consumo responsable y ecológico para reducir la contaminación ambiental que genera la producción de plástico.

El producto que comenzaron ofertando, y que a día de hoy es su producto estrella, es el cepillo de dientes biodegradable, fabricado a base de bambú. La idea del producto no fue original; es un modelo *copycat* de un negocio ya existente en el exterior, pero que aún no había penetrado en Argentina. La idea vino en un momento ideal para Mirabella y sus socios, pues la demanda local de cepillos de dientes de bambú se multiplicó considerablemente en los últimos años, y llegaron a vender más de un millón de unidades en la región desde el nacimiento de la organización. Hoy en día Meraki ofrece una variedad más amplia de productos sustentables, principalmente de (pero no limitados a) higiene personal. Entre ellos se encuentran *holders* para los cepillos de dientes, hilo dental biodegradable, estuches de viaje para cepillos de dientes, hisopos biodegradables y botellas térmicas reutilizables. En este reporte de caso se hará mayor foco en los esfuerzos por posicionar particularmente al cepillo de dientes de bambú antes que a la marca en su totalidad.

Meraki se apoya sobre sus valores, que son sostenibilidad, consciencia, integridad, equidad y positividad. Su propósito es “Buscamos inspirar a la sociedad a reconectarse con la naturaleza para un desarrollo sostenible”, su Misión, “Desarrollamos y ponemos a disposición de la sociedad productos de bajo impacto ambiental”, y su Visión “Queremos contribuir a un planeta rico en biodiversidad con gobiernos comprometidos, empresas responsables y consumidores conscientes.”

1.2. Breve descripción de la problemática

En cuanto a los desafíos a enfrentar abarcando el caso de Meraki, se pueden distinguir dos problemas clave. Primero y principal, un mercado emergiendo del consumo de nicho al consumo masivo, lo que se caracterizará por una creciente competencia entre las empresas existentes con los nuevos competidores del mercado, y una carrera por ser la primera en convertirse en la marca *top of mind* para estas nuevas tendencias de consumo.

En segundo lugar, buscar las alternativas que brinden una posible solución para el dilema de *naming* y *branding* de Meraki: ¿se debería cambiar el nombre del cepillo de dientes Meraki con tal de favorecer el reconocimiento de Meraki como una marca paraguas? ¿Cómo se debe modificar la presentación física y promoción de sus productos para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado? Resolver estos problemas será un punto clave para garantizar la escalabilidad y prosperidad de la compañía a largo plazo.

Ya que este trabajo girará en torno al posicionamiento de los productos de Meraki en el mercado masivo, resulta de gran interés entender cómo aproximarse a esta tarea de promoción en el marco de un giro novedoso en los patrones de demanda, donde se exige una mayor focalización y transparencia en torno a la responsabilidad social y ecológica empresarial. Los esfuerzos de Marketing que se aplicarán apuntarán a introducir y posicionar el producto estrella de la empresa en la porción del mercado que aún no está familiarizada con el mismo, comunicando estos valores como diferenciales competitivos de Meraki.

1.3. Resumen de antecedentes

Voices!, empresa de consultoría e investigación, realizó en 2020 una encuesta a más de 28.000 personas de 34 países alrededor del mundo referida a la consciencia y percepción respecto a la crisis medioambiental y el cambio climático. Este estudio es particularmente útil para analizar los deseos y las tendencias de los consumidores a nivel global frente a los productos eco-sustentables. Según sus resultados, el 90% de los argentinos consideran al cambio climático como una amenaza para la humanidad, y el 61% coinciden en que las empresas y los gobiernos deberían ser los principales responsables a la hora de enfrentar estos problemas por sobre los individuos. Y si bien el 90% de los argentinos creen que sus acciones personales pueden contribuir a cuidar el medio ambiente, el 70% de los mismos no sienten que están haciendo los cambios necesarios para aportar su grano de arena a la lucha contra la contaminación ambiental. (*Voices!*, 2020) Esto muy probablemente se deba a una suma de factores, tales como los pueden ser la falta de acceso a productos *eco-friendly*, los costos mayores al promedio de dichos productos y la falta de conocimiento general sobre qué bienes de consumo son dañinos al medio ambiente y en qué medidas. Más adelante se abarcará cómo Meraki puede aprovechar esta necesidad (tanto de productos como de información) sin satisfacer para posicionarse como los líderes indiscutidos del mercado sustentable en Argentina.

Otros dos recientes estudios de mercado que resultarán particularmente de ayuda para conocer las tendencias de consumo locales y regionales son un par de informes oficiales de Mercado Libre respecto a la evolución del consumo de productos sustentables en Argentina y en América Latina, el primero publicado en mayo de 2020, y el más reciente publicado en marzo de 2021.

Entre 2019 y 2020, 150.000 usuarios compraron productos sustentables por primera vez (Mercado Libre, mayo 2020), a los que se les sumaron otros 152.000 nuevos consumidores sustentables entre 2020 y 2021, representando un 24% de crecimiento en el número de compradores sustentables del país (A nivel latinoamericano, este crecimiento fue del 58%). En total, en apenas 2 años este nicho de mercado tenía 302.000 nuevos compradores online a nivel nacional. Sin embargo, apenas el 8% del total de compradores sustentables realizó más de 3 compras de este tipo de bienes en el año. (Mercado Libre, marzo 2021)

A la par de la demanda, la oferta de los productos ecológicos también aumentó considerablemente, particularmente en Argentina: desde 2017, la cantidad de bienes de impacto positivo disponibles

aumentó un 133%, y la cantidad de vendedores de dichos bienes aumentaron su presencia en Mercado Libre en un 436%. Quizás lo más relevante es que, del total de vendedores sustentables de Latinoamérica, Argentina es el país con mayor presencia en el mercado, representando el 37% de los oferentes *eco-friendly* del subcontinente. Esto da la pauta de que la competitividad local de este tipo de empresas es la que a mayor ritmo está creciendo, siendo una amenaza para Meraki si no se asegura una posición de reconocimiento de marca masivo antes de que alguien de su competencia directa alcance ese logro.

Yendo específicamente a la gama de productos ofrecidos por Meraki, se verá que particularmente los cepillos de dientes de bambú están en pleno *boom* de crecimiento. Fueron el noveno producto sustentable más vendido en el sitio a nivel regional en el pasado año y el segundo producto que más creció en Argentina en relación al período anterior (sin contar a los productos “maduros” de dicho mercado como bicicletas o celulares refabricados). Las botellas reutilizables, otro producto de la gama de Meraki, fue el octavo producto sustentable más vendido de Latinoamérica en 2020-2021 y el cuarto más vendido de Argentina en 2019-2020.

Contrario a los preconceptos que se pueden tener respecto a los consumidores, la mayoría de los compradores ecológicos no fueron los jóvenes, sino los adultos, representando las personas mayores a 45 años el 50% de estas ventas. Según una encuesta realizada a más de 21.000 usuarios de la página web, adjuntada en el informe, a un 46% de los usuarios argentinos les influye mucho en sus decisiones de compra el factor de la preocupación ambiental. Por último, algo que será de particular interés a la hora de decidir qué medios de comunicación utilizar para promocionar los productos Meraki, es una pregunta de esta encuesta referida a qué personas tienen mayor influencia en las decisiones de compra de productos de impacto positivo en los encuestados. Destacan a simple vista los familiares cercanos, siendo que un 25% respondió “hijos/as” y un 19% “mi pareja”. Otras dos respuestas notables fueron “mis amigos” con un 12% y, con un porcentaje sorprendentemente bajo, famosos e influencers fue la respuesta de tan sólo un 3% de los encuestados.

Cabe destacar que este crecimiento del consumo sustentable que informa Mercado Libre muy probablemente no indique el porcentaje de aumento real de la demanda de productos ecológicos, sino que en parte este crecimiento se deba a la tendencia reciente de mayor preferencia a las compras online por sobre las compras en mercados o locales físicos.

Ahora bien, volviendo al producto estrella de Meraki, los cepillos de dientes de bambú, resulta casi imposible determinar con precisión qué empresa fue la que introdujo este producto en el mercado. Para entender un poco mejor esta declaración, resulta esencial hacer un repaso rápido por la historia de mercado del cepillo de dientes: su primera versión comercial moderna, con mango y cerdas de nylon como lo conocemos todos a día de hoy, es una invención relativamente nueva, siendo introducido en Estados Unidos en el año 1938 por Dupont de Nemours bajo el nombre de *Doctor West's Miracle Toothbrush*. (Science Museum Group, 2021).

En esa época, el uso de plásticos para todo tipo de productos del hogar era una tendencia revolucionaria en el mercado norteamericano que, rápidamente, se expandiría a todo el mundo. Hasta ese entonces, el primer cepillo de dientes comercializado a nivel masivo había sido inventado por William Addis, fundador de Wisdom Toothbrushes, compañía que sigue existiendo hasta el día de hoy. El mango del cepillo era fabricado a base de hueso animal y las cerdas eran de pelaje de animales, tales como jabalíes, caballos o cerdos salvajes. Esta idea fue tomada de un tipo de cepillo tradicional chino que existía desde el 900 a.C. Lo relevante de este cepillo es que el mango no sólo se solía hacer de hueso, sino también de bambú. (ADDIS, 2014)

De esta forma, se puede afirmar que la utilización del bambú para los cepillos de dientes no es una invención revolucionaria contra el uso del plástico, sino que es un resurgimiento de los métodos más tradicionales de fabricación del producto (que en varios lugares de China nunca se dejaron de utilizar) en una época de búsqueda por alternativas ecológicas de consumo. Así es que se retoma la declaración inicial, de que resulta imposible encontrar a la empresa exacta que introdujo el cepillo de bambú al mercado, por el simple hecho de que siempre estuvo presente, aunque sea en unas pocas regiones, desde hace miles de años.

Sin embargo, hay una empresa de origen chino, de nombre Isshah, que ofrece una gama de productos muy similar a la de Meraki: cepillos de dientes, hilos dentales, hisopos y cepillos interdentes, fabricados todos a base de bambú y materiales biodegradables. Si bien en internet hay muy poca información, tanto en español como en inglés, respecto al origen o la historia de la compañía, en su sitio web y en sus imágenes promocionales del cepillo de dientes de bambú se jactan de ser “el original que se llevó por delante al mundo (...) el icónico cepillo de dientes vendió hasta la fecha más de 35 millones de unidades” (Isshah, 2021, recuperado de <https://bit.ly/3oprkh>).

Pero, ¿por qué es relevante Isshah en particular como antecedente del producto de Meraki? Resulta que en la sección de “contáctanos” del sitio web de la empresa, figura que está basada en Yiwu, Zhejiang, ciudad que queda a menos de 160 kilómetros de la ciudad de Ningbo, donde está situada la fábrica que produce los cepillos de dientes de bambú que luego son importados a Argentina y vendidos bajo la marca de Meraki. No resultaría muy descabellado, entonces, asumir que Isshah sea no sólo la empresa contemporánea que trajo al cepillo de dientes de bambú de vuelta al *mainstream*, sino que también se abastece de las fábricas de la misma región que Meraki. Dos ejemplos de grandes empresas exportadoras de bambú de Ningbo son Sokun y ChaoShang, que fabrican y exportan todos los mismos modelos y diseños de cepillos de dientes de bambú que se encuentran en el mercado a nivel mundial, tanto de Meraki como de Isshah y de casi toda la competencia directa a nivel nacional (más adelante se entrará en detalle analizando las similitudes y diferencias entre los modelos y las marcas disponibles en Argentina). Sería lógico asumir que la omnipresencia de fabricantes masivos como Sokun y ChaoShang como proveedores deja a casi todos los cepillos de dientes de bambú del mercado en el mismo estándar de producción, por lo que las diferencias de calidad que los consumidores perciban van a depender exclusivamente de las estrategias de Marketing que cada marca realice para posicionarse en el imaginario colectivo como el líder de mercado antes que las demás.

1.4. Relevancia del caso

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, resulta de gran interés tanto para Meraki como para el estudio del Marketing que este caso sea considerado, ya que se trata de un desafío doble a la hora de posicionarse efectivamente en el mercado: por un lado, todas las marcas de cepillos de dientes de bambú y demás productos sustentables se encuentran en una carrera por posicionarse en la mente del consumidor masivo, que en muchos casos aún no ha tenido un primer contacto con dichos productos. Por el otro lado, todas estas marcas están a su vez luchando contra la hegemonía de los cepillos tradicionales de plástico y las grandes compañías del mercado. Estas condiciones crean un contexto de altísimos niveles de competencia, en la que sólo será posible salir victoriosa como empresa aplicando un plan integral y estratégico de Marketing.

En cuanto a los aprendizajes teóricos que se pueden incorporar al Marketing como área de estudio, se verá cómo reacciona el mercado masivo argentino a la propuesta de un producto competitivo comercialmente que contemple los valores de eco-sustentabilidad que preocupan a las nuevas generaciones. A día de hoy, es poco común encontrar empresas grandes y exitosas en la Argentina que a la vez apliquen conceptos como el de economía circular. Hay que ver a éste como un momento decisivo en la aparición de las “nuevas economías” en el mercado nacional y, más allegado al área de interés académico, cómo posicionar dichos productos exitosamente en la mente de los consumidores para incentivar la creación de patrones de consumo más responsables. Quizás desde ahora se podrá entender al Marketing no sólo como una herramienta corporativa, sino también como un instrumento de cambio y concientización, cargado con la responsabilidad de cumplir una función social además de comercial.

2. Análisis de la situación

2.1. Análisis de contexto

Para definir con certeza qué acciones deberá llevar a cabo Meraki en el área comercial, primero hay que adentrarse en los detalles del macro y microentorno que rodean a la empresa y así conocer las oportunidades y amenazas con las que se encuentran. Una vez analizado el contexto externo, se hará un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades de Meraki, con el fin de definir las estrategias que se llevarán a cabo.

2.1.1. Análisis del sector

Para comenzar a indagar en el entorno de Meraki, se estudiará primeramente el comportamiento de sus consumidores, seguido por un análisis del sector industrial que la rodea, mediante la herramienta de análisis de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1979).

Primero y principal, el comportamiento de los consumidores de Meraki. Como el informe de Mercado Libre de 2021 determinó, apenas el 8% de los denominados “consumidores de impacto positivo” realizó 3 compras o más de productos sustentables en el año. Sin embargo, el informe del año anterior demostró que el 62% de las compras fueron efectuadas por los clientes leales. Es decir, apenas el 8% de los compradores sustentables son responsables por el 62% de las ventas totales. Esto da la pauta de que el cliente fidelizado con la empresa es múltiples veces más rentable que el comprador esporádico. Si lo que se quiere es aumentar la conciencia de marca sustancialmente, resultará clave aprovechar la lealtad de los clientes ya fidelizados para convertirlos en promotores de la marca. Esto se sustenta en otro dato ya mencionado, de una encuesta realizada por Mercado Libre, donde se vio que los consumidores basan su elección de productos sustentables mayoritariamente en base a las recomendaciones de familiares y amigos cercanos. Si bien los influencers no impactaban fuertemente en las decisiones de compra, es seguro decir que pueden ser de ayuda para dar visibilidad y credibilidad al producto.

También se debe tener en cuenta el nivel de satisfacción de sus consumidores. Con cientos de puntajes y reseñas en sitios de *Marketplace*, los cepillos Meraki tienen promedios de entre 4.7 y 4.9 estrellas, con muchos clientes expresando su complacencia por la comodidad del diseño, la calidad de los materiales y, sobre todo, su proceso de fabricación y desecho con impacto ambiental reducido.

Como se busca llevar estos productos a un mercado masivo, claramente no se quiere comunicar el producto exclusivamente a un segmento objetivo de mercado, sino a varios al mismo tiempo. Sin embargo, sí hay ciertos consumidores más afines a los productos de Meraki, como evidencia el 85% de seguidores de las cuentas de Instagram de la empresa, las cuales son mujeres de entre 18 y 28 años. Esta información va a ser útil a la hora de decidir cómo realizar las próximas campañas de promoción. Sus expectativas para con la empresa apuntan a llevar a la acción concreta los reclamos ambientales que hace tiempo se comparten. Pueden, en varios casos, perdonar precios

más elevados a la media con tal de contribuir a una causa que consideren justa. Sin embargo, a cambio se espera una total transparencia, responsabilidad y proactividad de parte de la compañía, ya que valoran más a las empresas con una identidad más “humana” y empática que aquellas grandes corporaciones asociadas (de forma más o menos consciente) a un consumismo deshumanizador y contaminante.

Para continuar, hay que ver el campo de juego donde Meraki se encuentra con sus competidores y el tipo y nivel de rivalidad que hay entre ellos. Su competencia más directa son aquellas empresas que ofrecen exactamente los mismos productos que ellos: si bien Meraki fue pionera a la hora de traer el cepillo de dientes de bambú a la Argentina, ya existen a día de hoy varios nuevos emprendimientos que decidieron imitar este modelo de negocios. Incluso hay empresas previamente existentes, ya pertenecientes al rubro de eco-sustentabilidad, que decidieron ampliar su cartera de productos integrando al cepillo de bambú a la misma.

No hay que perder de vista, sin embargo, que su principal y más dura competencia son las compañías multinacionales de cuidado dental, aquellas que son reconocidas universalmente por los consumidores y venden sus cepillos de plástico tanto en las grandes cadenas de supermercados como en los pequeños mercados y redes de farmacias. Son estas marcas las que representan el mayor objetivo a sortear y dificultan la creación de una conciencia masiva de marca.

En cuanto a la barrera de entrada al mercado, se puede decir que los empresarios que quieran indagar en este nicho no encontrarán tantas dificultades como si decidieran entrar en otros mercados que requieran de materia prima importada de otros países. Siendo China el principal socio comercial de la Argentina desde 2020 (Télam, 07/09/2020), es seguro asumir que el gobierno buscará continuar afianzando sus vínculos comerciales con el gigante asiático, por lo que el riesgo de retenciones o impuestos más elevados a las importaciones de bambú de China no estarán tan presentes. Esto ayuda a que el capital inicial necesario para importar productos biodegradables de bambú será más bajo que si se quisiera importar otro tipo de bienes.

La amenaza del desarrollo de productos sustitutos es casi inexistente. La verdad es que el cepillo de bambú en sí mismo es un producto sustituto al cepillo tradicional de plástico. En cuanto a potenciales alternativas a la idea del cepillo como un todo, desde hace más de 7000 años, en algunas regiones de Oriente Medio se utiliza el *miswak*, una planta autóctona que sirve para limpiar los dientes sin ninguna necesidad de plástico ni pasta dental (Haque y Alsareii, 2015); sin embargo, no hay señales de que haya empresas apostando por comercializar este producto para reemplazar a los cepillos tradicionales.

A la hora de analizar el poder de negociación de los proveedores, se debe necesariamente recordar lo mencionado sobre el oligopolio de empresas chinas, más específicamente de la región de Ningbo, que controlan casi la totalidad de producción y provisión de productos a base de bambú a nivel mundial. Esto da la pauta de que su poder de negociación es muy elevado dada su relevancia y peso en el mercado.

Por otro lado, el poder de negociación de los consumidores de Meraki varía ligeramente. Al ser probablemente la empresa más accesible del mercado en términos de cantidad y alcance de puntos de venta, Meraki debe determinar los precios de venta mayorista hacia grandes cadenas de

farmacias y supermercados, así como revendedores de menor tamaño, mercados, almacenes y ventas directas online. Esto deja a la empresa con un margen variable de negociación dependiendo de con quién se esté tratando.

2.1.2. Mapeo de competidores

Como se vio anteriormente, la totalidad de los modelos de cepillos de dientes a base bambú del mercado se podía encontrar entre los diseños ofrecidos por los dos principales proveedores de Ningbo, Sokun y ChaoShang. Por esto, se optó por dejar de lado la comparación a nivel calidad, y concentrarse en equiparar las 4P de cada producto. Como la variable “Promoción” es más bien compleja, será reemplazada por la variable “tipo/tamaño de empresa”, para aproximarse a una idea general de la cantidad de recursos que tienen disponibles para promocionar sus productos. Se limitará el análisis a aquellas empresas que sean locales, tengan revendedores en o envíos a Argentina.

Marca	Producto (nombre y material de fabricación)	Precio	Plaza	Tipo/Tamaño de Empresa
Meraki	“Meraki” 97% bambú y 3% nylon Cerdas Blandas/Media/Duras Variedad Adultos y Niños	\$180/220 12x\$1800	Online, Hipermercados Libertad, redes de farmacias, almacenes naturales	Empresa local pionera y de momento líder en el mercado
Colgate	“Bamboo”, cerdas infundidas con carbón, empaque de cartón reciclable	1x \$330 2x \$515	Online, supermercados, hipermercados redes de farmacias	Multinacional, Net Worth est. US\$15.034 billones
Sri Sri Tattva	“Sudanta”, ídem. Meraki.	1x \$161 2x245	Online, supermercados, almacenes, dietéticas	Multinacional, Net Worth est. US\$200 millones
Whole Green	“Alabama”, ídem. Meraki	1x \$195 2x \$295	Online, tienda física oficial, almacenes, dietéticas	Minorista ecológica de CABA
	“Texas”, versión niños	\$195		
	“Hawai”, diseño redondo	\$315		
Bucal Tac	“Green Dent”, cepillo de plástico reciclado, estuche de cartón reciclable	\$280	Online, supermercados, farmacias	Submarca de Grimberg Dentales, empresa local líder del país en odontología
	“Green Dent Bambú”, ídem Meraki	\$325		
Todo Moda	Cepillo bambú modelo redondo	\$350	Online, locales físicos	Empresa local de indumentaria femenina
Slåss	Cepillo idem. Meraki	\$414	Online	Empresa uruguaya

VITA Sustentable	“GoBlue” Cepillo bambú modelo redondo	\$320	Online	Empresa ecológica de Neuquén
RE Consciente	Cepillo idem. Meraki	\$200	Online, locales físicos	Empresa ecológica de CABA

Ilustración 1: cuadro de mapeo de competidores – Fuente: elaboración propia.

El punto más importante a destacar es que Meraki ofrece uno de los precios más competitivos del mercado (al menos en tienda online y páginas de *Marketplace*), además de canales de venta mejor desarrollados y con más alcance que casi todas las empresas competidoras.

Para comprender la similitud de la calidad y los diseños de cada modelo de cepillo de bambú, se adjuntan en el **ANEXO 1** imágenes de los modelos genéricos producidos por Sokun y ChaoShang, seguido de algunos ejemplos de ediciones personalizadas por cada marca de dichos diseños.

2.1.3. Macroentorno

A continuación, se realizará un análisis breve de las principales variables de diferentes niveles del macroentorno que impactan de manera directa o indirecta en el sector donde se desenvuelve Meraki.

Político – Como fue mencionado anteriormente, el Estado Argentino está buscando activamente reforzar sus vínculos comerciales con China. Esto puede traerle a Meraki la tranquilidad de que, ante un posible aumento de retenciones, mayores controles de aduana, restricciones a las importaciones o cierres comerciales, es muy posible que su proveedor sea de los menos afectados por estas políticas.

Económico – La Argentina se encuentra atravesando un período de crisis económica que chocó fuertemente a todas las áreas productivas de todas las industrias nacionales. Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, en el 2020 cerraron 90.700 locales y 41.200 pymes en todo el país (CAME, 2021). Esta gran recesión fue efecto de una suma de factores desafortunados, entre ellos un cierre por la pandemia más prolongado que lo que muchos comercios pudieron aguantar, una inflación desmedida y un aumento de retenciones e impuestos. Además de afectar al desarrollo empresarial del país, otro impacto negativo de esta situación es una caída drástica en el poder de compra de los ciudadanos.

Sociocultural – Está claro que está habiendo un “despertar” de la consciencia ecológica a nivel masivo a la hora de elegir los productos que uno va a consumir. Esta tendencia se ve claramente reflejada en la encuesta de *Voices!* detallada anteriormente, donde se vio que el 70% de los encuestados argentinos expresaron su deseo de poder consumir productos más *eco-friendly*. Ante la creciente demanda, es esperable que la presencia de bienes de consumo sustentable y biodegradables continúe aumentando en los próximos años, lo que afectará fuertemente a los patrones de búsqueda de información y de compra de los individuos.

2.2. *Diagnóstico organizacional y comercial*

Ya concluido el análisis de las fuerzas externas que juegan un rol en el contexto de Meraki que formarán el conjunto de oportunidades y amenazas, se avanzará el estudio con una ponderación de las variables internas de la organización, que definirán las fortalezas y debilidades de la empresa. Al finalizar, se cruzarán las variables en un cuadro FODA para definir qué tipo de estrategias necesitará Meraki.

2.2.1. *Cartera de Clientes*

El mismo director de Marketing de Meraki declaró que el público objetivo de la empresa es un grupo de “aproximadamente 8 millones de personas, de entre 18 y 45 años, con intereses afines a la sustentabilidad”. Sin embargo, como ya se notó anteriormente, su público en redes sociales es mayoritariamente femenino, siendo el 85% de sus seguidores en Instagram mujeres de entre 18 y 28 años. Esto puede deberse a que, por la costumbre arraigada del modelo tradicional de familia tipo en Argentina, suelen ser las mujeres de la casa quienes se encargan de las compras a nivel familiar de productos de consumo diario. Sumado al informe de *Voices!*, que encontró a las mujeres en promedio un 5% más comprometidas con el consumo responsable que los hombres, se puede deducir que ellas forman la mayoría de los decisores y efectadores de la compra, aunque como consumidor final la balanza puede estar más distribuida 50/50 entre hombres y mujeres.

2.2.2. *Mezcla de Marketing*

El último punto clave a analizar antes de desarrollar el FODA es la mezcla de Marketing, desagregada en las 4 P tradicionales de Producto, Precio, Plaza y Promoción (McCarthy, 1960). Se agregará brevemente al final una P extra, referida al *Packaging*. Si bien ya fueron tocadas brevemente estas variables de Meraki en el mapeo de competidores, aquí se verá cada punto con más detalle.

Producto – A esta altura ya fue analizado a fondo el producto estrella de la empresa, por lo que se utilizará este espacio para ahondar en el resto de la oferta de Meraki y familiarizarse con ella.

Estuche de viaje: Para comenzar se verán los productos de Meraki que amplían la línea de productos de higiene bucal. Este estuche de bambú fue diseñado exclusivamente para que el usuario de un cepillo Meraki pueda trasladarlo con comodidad y facilidad.

Holders para pared: Accesorios para colgar 2 o 4 cepillos de dientes. También son de bambú, por lo que combina estéticamente con la línea de cepillos de dientes.

Hilo Dental: Tres variaciones, una en frasco de vidrio, otra en cajita cilíndrica de bambú, y por último el hilo de repuesto de 30 metros para rellenar y reutilizar una de las anteriores. Sabor a menta, encerado con cera de candelilla, compostable y vegano.

Hisopos de Bambú: Primer producto de Meraki de higiene fuera del cuidado dental. Hechos de madera de bambú con puntas de algodón, totalmente biodegradables y compostables. 100 unidades por caja.

Botellas Térmicas Reutilizables “Elementos”: Por último, el producto que más destaca dentro de la cartera de Meraki, y el único que tiene nombre propio. Una colección de botellas de acero inoxidable que conserva bebidas frías por 20 horas y calientes por 10 horas. Sus diseños únicos están inspirados en los 5 elementos básicos de la tradición griega: aire, agua, tierra, fuego y éter.

Está claro que la imagen que Meraki transmite, más allá de sus productos ecológicos, es de productos de higiene. Arriesgarse por agregar las botellas térmicas fue una buena decisión para evitar quedar pegados a esa percepción de marca de “productos de farmacia” y hacer más énfasis en la sustentabilidad. Además, se podría decir que esta ampliación en sus líneas de productos les abrió las puertas para apostar por ideas más variadas a futuro. Si lo que desean es “ofrecer la mayor cantidad de productos biodegradables posible”, este es un paso en la dirección correcta. Sin embargo, deberán cuidarse de dos cosas: por un lado, evitar bautizar sus líneas de productos con nombres indistinguibles que confundan a los clientes, y, por otro lado, focalizar las acciones de promoción en un solo producto, más allá de que tengan una línea de productos relativamente amplia. Se explicará este punto en profundidad en la descripción del marco teórico.

Precio – Si bien se vio que su cepillo de dientes tiene un precio competitivo en el mercado, no se puede decir lo mismo de ninguno de los demás productos de su cartera. Tanto el hilo dental de repuesto (\$420) como los hisopos (\$250) tienen precios muy por encima del promedio de precios de los mismos productos tradicionales (en algunos casos más del doble). Del mismo modo, el estuche de viaje (\$490) y el hilo dental en caja de bambú (\$650) tienen precios elevados en comparación a otros productos genéricos no sustentables de su misma categoría. Sólo los soportes de pared (\$990 y \$1490) tienen precios relativamente competitivos contra los mismos productos de otras marcas.

Por último, están las botellas Elementos, a \$3790. Si bien su precio es bastante más elevado al del promedio de mercado (se pueden encontrar fácilmente varias online a \$1000-2000), sus elegantes diseños con un estilo como si fueran “de colección” y sus materiales superiores a los de una botella térmica genérica dan a entender que este producto nunca estuvo destinado a competir en precios, sino en calidad. Esto podría llegar a dar señales mixtas respecto a si Meraki pretende ser una marca accesible o de prestigio.

Plaza – Meraki define a su estrategia de distribución como una red diversificada, a la que clasifica en tres canales clave:

Canal moderno: Aquí los productos de Meraki son distribuidos por grandes redes de farmacias, droguerías, *retail* y la cadena de Hipermercados Libertad.

Canales de almacenes naturales: Se estima que llegan a unos 2000 de estos almacenes minoristas y mayoristas gracias a sus acuerdos con 35 distribuidores que llevan sus productos a todos los rincones del país.

Desarrollo digital: Meraki también aplicó una estrategia diversificada dentro de este mismo medio. Están presentes en un *e-commerce* propio para ventas directas a consumidores finales, en sitios de *Marketplace* como Mercado Libre y Facebook Marketplace, y en dos sitios exclusivamente para mayoristas y distribuidores, respectivamente.

Entra también en este punto el modelo de cesión de derechos y *know how* mediante el cual Meraki distribuye sus productos en más de 500 puntos de venta en el exterior del país (Uruguay, Paraguay, Colombia y España).

Este es quizás el punto más fuerte de Meraki hasta ahora, pues en el contexto actual, con tantas formas distintas de comprar y consumir los mismos productos, la omnicanalidad es un punto clave que toda empresa debe saber manejar para maximizar sus ventas.

Promoción – Finalmente, las comunicaciones de la empresa se pueden clasificar en tres grandes grupos: Marketing Digital, campañas de concientización y planes de exhibición por cliente.

En cuanto al Marketing Digital, se puede abrir por reconocer que son la marca con mejor posicionamiento SEO y SEM de la competencia. Si se busca “cepillos de dientes de bambú” o cualquier término referido o conectado a dicho producto, Meraki es la primera empresa en aparecer tanto en los resultados orgánicos como en los publicitados. Los esfuerzos de campañas digitales son tercerizados a consultoras expertas en dicha área.

Las campañas de concientización que se llevan a cabo con *1% For The Planet* son útiles para llegar tanto a los clientes más *hardcore* de productos ecológicos, como a personas que están recién entrando en el mundo del consumo responsable. De todos modos, son momentos clave para relacionarse de cerca con los clientes para generar espacios de identificación personal profunda con ellos y lograr una mayor fidelización.

Los planes de exhibición a clientes con material en el punto de venta son ideales para buscar la compra por impulso de las personas que nunca hayan tenido un contacto con la marca. Para esto resulta esencial que el punto de exhibición sea muy llamativo, esté bien localizado y comunique efectivamente el valor diferencial del producto.

Por último, la presencia y posteos periódicos en redes sociales, tanto como forma de promoción de productos, de comunicación de ofertas o de difusión de noticias referidas a la sustentabilidad, son herramientas eficaces para aumentar la recordación de marca y generar fidelidad.

Packaging – Es aquí donde es posible ver una marcada desventaja de Meraki frente a su competencia. Las cajas de cartón en las que se comercializan los cepillos de dientes son muy pequeñas, opacas y poco llamativas cuando están en una góndola repleta de cepillos coloridos y con paquetes de mayor tamaño, pertenecientes a otras marcas. Para ver una comparación rápida con un producto de la competencia directa, se adjuntan en el **ANEXO 2** imágenes del packaging actual de Meraki junto al de la línea Bamboo de Colgate. Es entendible que una caja de cartón de diseño minimalista resalte las cualidades biodegradables del producto, pero de nada sirve este diseño ecológico y bohemio si no llama la atención lo suficiente como para que los consumidores siquiera vean el producto y lo registren o identifiquen visualmente con facilidad.

2.2.3. FODA

Finalmente, es el momento de ponderar todo lo analizado hasta el momento. Para realizar la matriz FODA, primero se puntuarán y ordenarán según relevancia las fortalezas y debilidades de Meraki. Luego, se ubicarán en un gráfico cartesiano las oportunidades y amenazas en base a dos criterios: nivel de impacto y probabilidad estimada de ocurrencia. Los puntos más relevantes serán cruzados para definir las estrategias a seguir en cada caso. A las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la misma empresa consideró se le agregarán algunos puntos de los ressaltados en este estudio.

Fortalezas		Debilidades	
10	Omnicanalidad y presencia en casi todos los medios de compraventa de la Argentina.	10	Diseño de packaging poco llamativo en relación a la competencia.
9	Marca con una trayectoria reconocida en el mercado, empresa pionera nacional de productos de bambú.	9	Confusión en nombres de productos y empresa bajo el mismo nombre “Meraki”.
9	Se posee un buen nivel de financiamiento para potenciar operaciones.	9	No hay control sobre la producción de los bienes de la cartera de Meraki.
8	Mejor posicionamiento SEO y SEM del segmento de mercado.	7	Poca información de mercado respecto a las tendencias sustentables en el país.
7	Políticas de responsabilidad social definidas.	6	Falta de roles, procesos y responsabilidades.
7	Ambiente laboral sano y profesional.	6	Falta de certificaciones y avales que den fe de los estándares de la empresa.

Ilustración 2: ponderación Fortalezas y Debilidades – Fuente: elaboración propia.

Gráfico Oportunidades vs Gráfico Amenazas

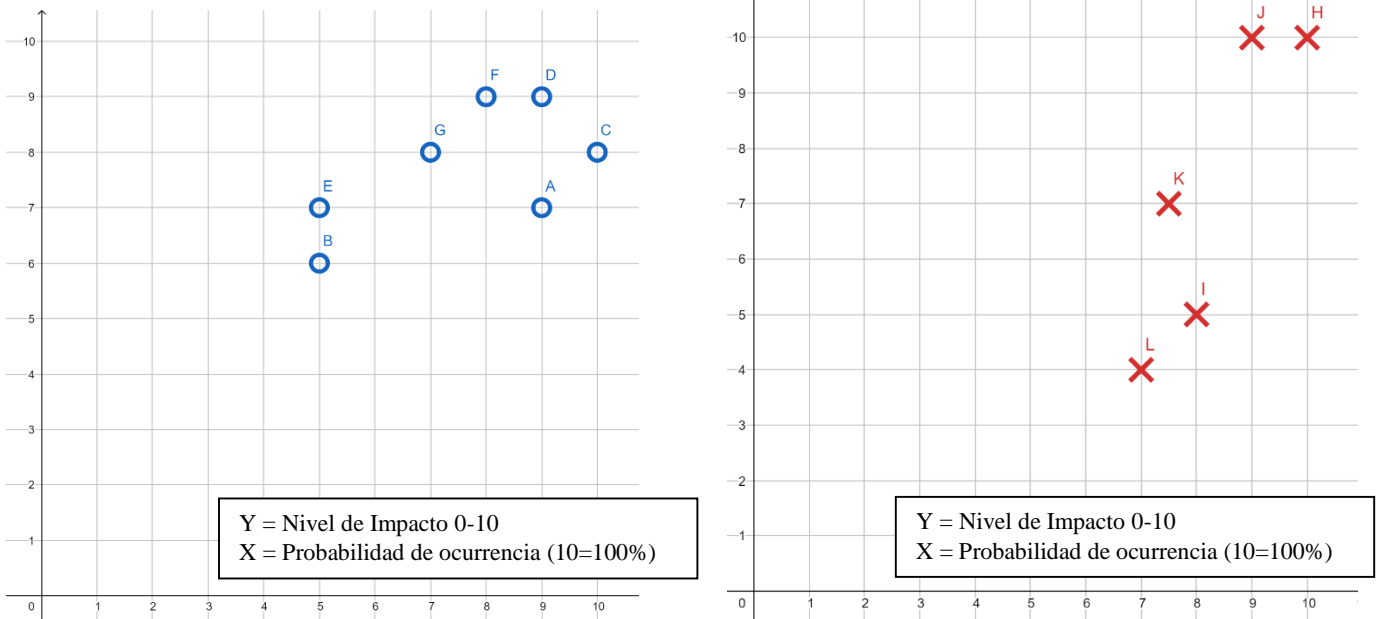


Ilustración 3: gráfico de Oportunidades y Amenazas según impacto y probabilidad de ocurrencia
Fuente: elaboración propia.

A continuación, el detalle de cada oportunidad y amenaza, marcados con color las más relevantes

Oportunidades	Amenazas
A) Posibles nuevas líneas de productos	H) Recesión económica, moneda inestable, economía internacional
B) Cada vez más políticas públicas medioambientales	I) Bajas barreras de entrada de los productos al mercado local
C) Crecimiento acelerado de canal de almacenes y dietéticas	J) Grandes compañías ingresando a competir
D) La digitalización genera nuevas posibilidades de crecimiento	K) Altas barreras de ingreso a los canales de consumo masivo
E) Posibilidad de desarrollo de productores locales	L) Pérdida de poder de compra de los consumidores
F) La sustentabilidad es una tendencia en crecimiento a nivel nacional y mundial	
G) Grandes cantidades de potenciales clientes sin explotar	

Ilustración 4: Cuadro de enumeración de Oportunidades y Amenazas – Fuente: elaboración propia

MATRIZ FODA CRUZADA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		-Crecimiento Acelerado del canal de almacenes y dietéticas. -La digitalización genera nuevas posibilidades de negocio. -La sustentabilidad es tendencia.	-Crisis económica -Grandes compañías ingresando a competir -Altas barreras al ingreso a los canales masivos de consumo
FORTALEZAS	Estrategia Ofensiva	Estrategia Defensiva	
- Omnicanalidad. - Buen financiamiento para operaciones. - Marca con trayectoria y reconocimiento en el mercado.	- Aprovechar financiamiento para invertir en i+d y mayores y mejores promociones. - Ocupar el mercado lo antes posible para potenciar reconocimiento y recordación. - Comunicar valor diferencial de sustentabilidad ecológica.	- Escalar el negocio para entrar en los canales masivos antes de que las grandes corporaciones ocupen el mercado. - No descuidar la presencia en el exterior por si el mercado local pierde rentabilidad.	
DEBILIDADES	Estrategia de Reorientación	Estrategia de Supervivencia	
- Diseño de packaging poco llamativo en relación a la competencia. - Confusión en nombres de productos. - No hay control sobre la fabricación de los productos traídos de China.	- Renaming de productos y Rediseño de packaging para diferenciarlos y posicionarlos más fácilmente. - Estrategia copycat para productos que los mismos proveedores chinos ya fabrican. - Buscar posicionarse desde la calidad percibida.	- Ser muy competitivos con el producto estrella mientras haya crisis y/o amenaza de grandes compañías. - Defender canales no masivos y no tradicionales como fuente principal de ventas.	

Ilustración 5: Matriz FODA cruzada – Fuente: elaboración propia.

2.3. Análisis de la carrera

Tras haber asimilado todos los factores que influyen en las direcciones que el mercado eco-sustentable tomará en el futuro próximo, se ve que la potencial situación de Meraki está llena de incertidumbres. El frágil equilibrio de la posición privilegiada donde se encuentra la empresa podría romperse si una sola compañía multinacional del estilo de Colgate (como podrían llegar a serlo Oral-B o GUM) decidiese aventurarse en el mercado de los productos a base de bambú. Mientras tanto, es impredecible si el futuro cercano del mundo empresarial argentino tendrá que enfrentar una nueva ola de cierres y quiebras en masa. Sin embargo, Meraki goza de seguir siendo la empresa líder en Argentina respecto a los productos que vende; la única empresa mayor y con más poder de mercado que Meraki actualmente presente como competidor es Colgate, que desde hace un año no realiza casi esfuerzos de promoción en el Colgate Bamboo, y tampoco demostró interés por el momento en expandir esa línea de productos. Mientras tanto, al nivel de las pymes y demás empresas ecológicas nacionales, es Meraki quien se encuentra en la cresta de la ola: su omnicanalidad, su ambición por innovar y traer nuevos productos al mercado, y su posición relativamente cómoda a nivel financiero la convierten en un candidato perfecto para ser la empresa que logre romper el techo de vidrio y escalar antes que nadie al puesto número uno indiscutido como una empresa icónica y revolucionaria en el mundo de la economía sustentable y ambientalista.

3. Marco Teórico

3.1. *Marca*

Se podría comenzar definiendo que, según la American Marketing Association, una marca es el “nombre, término, diseño, símbolo o cualquier propiedad que identifique y diferencie el producto de un vendedor al de otros vendedores” (AMA, 2021, recuperado de <https://bit.ly/3qyv8uj>), pero Philip Kotler considera que dicha definición está desactualizada. En su libro Marketing 4.0, Kotler ve que, en la economía digital contemporánea, las marcas se convirtieron, además, en una representación de la experiencia completa que la compañía les brinda a sus consumidores, y “por lo tanto, una marca puede servir como plataforma para la estrategia de una compañía, ya que cualquier actividad en la que participe la compañía estará asociada a la marca” (Kotler, 2016, p.39). En base a estas definiciones es que se puede entender a la identidad de una marca como el conjunto de valores, experiencias, y propuestas que los consumidores perciben que la misma les ofrece. El objetivo de trabajar en la identidad de marca es que los consumidores proyecten sus valores y percepción de sí mismos en la marca, de modo que lleguen a sentirla como parte de su identidad personal. De las diferentes estrategias de marca existentes, la que Meraki adoptó mayormente es la llamada estrategia de marca única, donde se presenta a la familia de productos bajo un mismo nombre, a fin de facilitar y abaratar su comercialización en conjunto.

3.2. *Marketing*

Así como se tienen dos visiones diferentes (pero complementarias) sobre lo que es una marca, lo mismo podría decirse del Marketing mismo. Hay casi tantas definiciones como autores, pero aquí se tomarán las dos más pertinentes. Por un lado, Kotler y Keller (2016) ven al Marketing como un proceso social por el cual se cumple el principio básico de la oferta y demanda del mercado, donde los individuos presentan necesidades y deseos y las empresas producen bienes y servicios para satisfacer los mismos. Sin embargo, Al Ries y Jack Trout proponen una visión menos relacionada a la actividad económica y mucho más central a la psicología social: “El Marketing es un juego de guerra mental. Es una batalla de percepciones, ni de productos, ni de servicios” (1993, p. 44).

3.3. *El Plan Estratégico de Marketing*

Si se ve al Marketing como un juego de guerra, esto significa que debe haber, al igual que en los conflictos bélicos, un grupo de estrategias que planifique cómo salir ganando. El resultado es el plan estratégico de Marketing, un documento escrito que plasma los objetivos que se quieren alcanzar a corto, mediano y largo plazo, y la serie estructurada y sistemática de pasos a seguir, programas y medios necesarios para llegar hasta allí (Sainz de Vicuña, 2012). Este documento debe equilibrar, por un lado, una estructura firme para obtener un enfoque completo y preciso, y, por el otro, la creatividad necesaria para adaptarse a la volatilidad del mercado y proponer soluciones nuevas e innovadoras, que le facilite a la empresa el proceso de integración en el sistema abierto que es el mercado (Best, 2007).

3.4. Posicionamiento

Al posicionamiento se lo puede definir de forma simplificada como el lugar que ocupa una marca, en relación a su competencia, en la mente de un consumidor (Kotler y Armstrong, 2008). Sin embargo, se lo puede analizar, según propone David Aaker (1996), en tres niveles. Estos son recordación, percepción y asociación de categoría. La recordación refiere a la capacidad de identificar a una marca en diferentes situaciones, la percepción indica cómo los consumidores se sienten respecto a esa marca y con qué propiedades las relacionan, y, por último, la asociación de categoría se da cuando una marca logra estar intrínsecamente vinculada a la idea de un producto o palabra específicos en el imaginario del cliente.

En su libro de 1993, Ries y Trout establecieron “Las 22 Leyes Inmutables del Marketing”, fuertemente vinculadas al posicionamiento de marcas, las cuales siguen estando altamente vigentes en el mundo de hoy. Se mencionarán brevemente once de estas leyes, que servirán más adelante para desarrollar el plan de Marketing estratégico de Meraki.

En un video educativo realizado para la Revista Gestión en el año 1996, Al Ries se adentra en nueve de estas once leyes, a las que llama las “leyes esenciales para el Marketing”. Para empezar, la ley del liderazgo dicta que la primera marca en hacer algo (ya sea introducir un nuevo tipo de producto o servicio, implementar una nueva forma de comunicación, etc.) siempre será la más recordada por dicha acción, aunque a la larga no sea la mejor. De esta forma, la marca alcanzará el posicionamiento *Top of Mind* que, según lo define Aaker (1996), es el acto de recordación espontánea e inmediata de una marca de parte de un consumidor al pensar en un producto específico que esta marca ofrece.

La segunda ley refiere a la categoría, que establece que, si una marca no es la primera en hacer algo, debe crear una nueva categoría, diferenciándose de la original, para así autodenominarse la primera marca de dicha categoría. En este caso, Meraki debe hacer foco en que trae el primer cepillo de dientes de bambú de la Argentina. La ley de la mente profundiza más sobre el punto anterior, diciéndonos que no alcanza con ser los primeros en el mercado, sino que se busca ser los primeros en la mente de los consumidores. Es decir, si se va a ser la primera marca de una nueva categoría, los clientes necesitan estar al tanto de esto y reconocer a la marca como tal. Esto se debe buscar mediante una fuerte campaña de promoción y concientización de marca: “Si quiere causar una gran impresión a otra persona, no puede deslizarse dentro de su mente y luego, lentamente, crear una impresión favorable. (...) Tiene que «perforar» en la mente de la otra persona” (Ries y Trout, 1993, p.14). Ésta se relaciona directamente a la ley de la división, que predice que toda categoría de productos se dividirá eventualmente en subcategorías, cada una con su propio líder y segundo lugar.

Más allá, en la ley de percepción, se subyuga la calidad real de cada producto a la visión subjetiva que los clientes tienen de los mismos: “La percepción es la realidad, todo lo demás es una ilusión” (Ries y Trout, 1993, p.15). Más que nunca se cumple dicha ley en este caso, ya que, como se analizó anteriormente, todos los productos de diferentes marcas se abastecen de los mismos proveedores, y, por lo tanto, tienen la misma calidad objetiva. Todo lo que los distinguirá entre sí

es la percepción que logren crear. Se debe entender que la imagen que tengan los clientes en sus mentes en relación a la marca está intrínsecamente relacionada al éxito de la misma, y que “es más importante para el éxito final de un artículo que sus características reales” (Schiffman y Kanuk, 2010, p.168).

La siguiente ley trata sobre la concentración; es decir cómo acotar la idea del producto ofrecido para que el cliente asocie intuitivamente el nombre de la marca con una palabra particular, ya que “no puede representar algo si busca representar todo” (Ries y Trout, 1993, p.21). A este punto ya se llegó claramente al tercer nivel de posicionamiento de Aaker, es decir, la asociación de categoría (Aaker, 1996), donde la noción de una marca conecta en la mente del consumidor directamente con un producto o categoría en particular.

La ley de dualidad establece que, en cada mercado, la mente del consumidor sólo tendrá lugar para dos marcas competidoras, y se complementa con la ley del opuesto, la cual nos dice que, si nuestra marca se encuentra en segundo puesto en la categoría, hay que hacer lo contrario a lo que haga la marca en el primer lugar, aprovechando sus debilidades para convertirlas en nuestras fortalezas. Dentro de la categoría de cepillos de dientes tradicionales, Meraki ni siquiera clasifica para ser la segunda marca, pero en la nueva categoría de cepillos de bambú tiene aún la posibilidad de escalar lo suficiente para convertirse en la marca número uno indiscutida antes que nadie.

En la ley de la extensión de línea se advierte a las empresas que poner el mismo nombre de la marca en cada nuevo producto que se largue al mercado inevitablemente será un problema a la hora de aumentar las ventas y mantener el foco del posicionamiento. Este es un potencial problema a futuro de Meraki, que más adelante se analizará cómo evitar. Por último, la ley de lo impredecible trata sobre cómo los estudios o análisis de tendencias del mercado son meramente orientativos, y que nadie puede saber con certeza lo que sucederá en el medio o largo plazo. Para esto es clave que la empresa en cuestión tenga una buena capacidad de adaptación rápida una vez que el cambio es necesario e inminente para no quedarse atrás. Este punto evoca la necesidad de creatividad y de falta de rigidez absoluta que mencionaba Best (2007) en su definición sobre el plan estratégico de Marketing.

4. Diagnóstico y discusión

Tras haber analizado las definiciones y recomendaciones teóricas sobre cómo aproximarse al desafío del posicionamiento de marca, se encuentran ciertos problemas con los que Meraki deberá lidiar antes de querer realizar acciones de promoción. El principal tema a tratar es el *naming*, o el nombre bajo el cual sus productos fueron presentados en el mercado. Ya en el análisis de fortalezas y debilidades se identificó como un problema la confusión que generaba que otros productos además del cepillo de dientes se comercialicen bajo el nombre Meraki. Aquí se está entrando en conflicto directo con dos de las leyes de Ries; estas son, la ley de extensión de línea y la ley de concentración. Si Meraki no corrijiere este punto a tiempo, esto indudablemente llevará a una disminución sustancial de su valor de marca. Por si fuera poco, este es un error que comúnmente cometen empresas que ya tienen un producto bien posicionado, creyendo que, al nombrar nuevos productos con la misma marca, esto ayudará a su nivel de ventas. Sin embargo, Meraki no cuenta a día de hoy con un producto sólidamente establecido. El cepillo de dientes es su producto estrella, pero eso no quiere decir que esté posicionado definitivamente aún. Por lo tanto, esta comercialización de la familia de productos bajo una marca paraguas desde el momento cero generará grandes dificultades a la hora de querer penetrar en el mercado.

Entonces, ¿cómo salir de esta encrucijada sin dañar la imagen de marca que fue creada hasta el día de hoy? Una posible solución se encuentra en los postulados de Aaker, así como en parte en las mismas leyes de Ries. Cuando se apunta a la asociación por categoría (Aaker, 1996), queremos lograr una conexión directa entre el producto y una palabra en particular en la mente del cliente. Por suerte, hay un hilo unificador en toda la familia de productos marca Meraki: la fabricación a base de bambú. Por lo tanto, si se respeta la ley de la concentración (Ries, 1993), focalizando los esfuerzos de promoción en un único producto (en este caso el cepillo de dientes), se puede lograr esa asociación tanto con el bien individual como con el resto de la familia. Para Ries, incluso si se tiene una familia de productos relativamente amplia, con la concentración de la publicidad en un único producto se pueden evitar los daños de romper la ley de extensión de línea (Ries, 1996). Sin embargo, es recomendable que cada producto, aun trabajando bajo el nombre de Meraki, tenga un distintivo o “subnombre” de producto, de modo que siga existiendo Meraki como marca paraguas, pero cada producto sea individualmente identificable.

¿Qué queda por hacer entonces? Si bien las cartas sobre la mesa son efectivamente favorables, aún queda un trayecto largo que recorrer. Se está ante los momentos decisivos en torno a los cuales girará el futuro de la empresa: deberá crearse una conciencia masiva de marca, para posicionar de forma definitiva a Meraki como la primer gran empresa nacional de productos 100% ecológicos y sustentables. Será esencial diferenciar a Meraki desde su calidad de empresa nacional y eco-sostenible, y se hará foco principalmente en torno a la noción del bambú, una materia prima biodegradable que, de momento, no se encuentra muy presente en el mercado argentino. Esto facilitará la asociación directa en la mente de los consumidores entre la palabra “bambú” y Meraki.

Las campañas integrales se llevarán a cabo mediante publicidad en medios tradicionales, en conjunto con acciones de publicidad no tradicional BTL (*below the line*) para poder relacionarse de forma más directa e íntima con los consumidores meta. También se buscará que dichas acciones BTL cuenten con la mayor visibilidad pública posible, para generar espacios de discusión y disrupción que ayuden a generar un efecto de viralización online y aumenten la conciencia de marca. Se evaluará el potencial uso de medios de comunicación masivos, si el mismo favorece al objetivo general.

Por último, se recordarán dos de los estudios que se analizaron al comienzo. Primero, *Voices!* (2020) descubrió que, entre los grupos sociales con mayores niveles de educación, la voluntad por generar un cambio ambiental desde las acciones individuales aumenta en un 11% respecto a aquellos grupos con menor nivel educacional. Segundo, Mercado Libre (2021) demostró que los hijos de los compradores de la plataforma son la mayor fuerza de influencia en la decisión de compra de los adultos, con un impacto sobre el 25% de los encuestados. Cruzando estos resultados se focalizará uno de los programas en educar y concientizar a los niños y adolescentes de la Ciudad de Buenos Aires, no sólo para posicionar a Meraki en la mente de estos jóvenes, sino para impactar de la forma más directa y cercana posible en los hábitos de comportamiento, selección y consumo de los padres de estos niños.

5. Propuesta

En la presente etapa la información previamente analizada será utilizada en conjunto con la guía de los autores teóricos citados para poder abarcar de forma efectiva un plan de Marketing que ayude al posicionamiento de Meraki que queremos alcanzar. Para ello, se comenzará con el planteamiento de un objetivo general y tres objetivos específicos que serán perseguidos. Luego, se detallarán los programas de Marketing junto con las acciones específicas que deberán ser realizadas para alcanzar dichos objetivos. El público objetivo será definido como habitantes de la Ciudad de Buenos Aires de entre 13 y 45 años.

5.1. *Objetivo General*

- Lograr que Meraki tenga un posicionamiento sólido en el 25% del público objetivo al cabo de siete meses.

5.2. *Objetivos Específicos*

- Alcanzar un nivel de recordación de marca del 40% en el público objetivo al cabo de siete meses.
- Lograr, al cabo de siete meses, que el 25% del mercado objetivo perciba a Meraki en vinculación a valores tales como (o afines a) sustentabilidad, consciencia ambiental, ecología, juventud, acción positiva, economía circular, ayuda al medio ambiente y apoyo a la industria nacional, etc.
- Lograr que el 25% del público objetivo asocie directamente a Meraki con la palabra «bambú» al cabo de siete meses.

5.3. *Alcance y Medición*

Para justificar el porqué de cada objetivo, se reiterará brevemente que se está trabajando con los tres niveles de posicionamiento propuestos por Aaker (1996), que son recordación, percepción y asociación de categoría. El cumplimiento de estos tres objetivos secundarios son lo que asegurará la concreción del objetivo general.

El conjunto de programas descritos a continuación se llevará a cabo en un plazo de siete meses, entre de marzo y septiembre del año 2022. Se trabajará bajo un presupuesto total de \$2.000.000.

Se eligió focalizar los esfuerzos de Marketing en la Ciudad de Buenos Aires para poder generar el mayor impacto posible en la ciudad más densamente poblada de Argentina. Además, la capital del

país es reconocida como creadora de tendencias a nivel nacional; si se logra un posicionamiento fuerte en la Ciudad de Buenos Aires, será mucho más sencillo comercializar más adelante el producto al resto del país. Ahora, ¿por qué, si en el objetivo general se habla de un posicionamiento del 25%, se apunta a un nivel de recordación del 40%? La razón es que inevitablemente habrá un margen significativo de individuos que recuerden la marca, pero no la tengan vinculada a un valor, sentimiento o categoría en particular. Por eso, para alcanzar ese 25% de posicionamiento *sólido*, será necesario primero apuntar a una base más amplia y “cómoda” de recordación.

Por último, respecto a cómo se medirá el nivel de éxito del plan de acción aplicado, Meraki realizará encuestas cuantitativas y entrevistas en profundidad al final del período dado, mediante las cuales analizarán los tres niveles de posicionamiento que Meraki ocupa en las mentes de los encuestados y entrevistados. Los indicadores serán: Porcentaje de recordación de marca para el objetivo 1, porcentaje de vinculación de marca con valores deseados para el objetivo 2 y porcentaje de asociación por categoría para el objetivo 3.

5.4. Programa 1 – “La Nueva Cara del Bambú”

El primer programa que se desarrollará busca corregir un aspecto clave de la comercialización de los cepillos de dientes de Meraki: su imagen. Como se concluyó en el análisis de la competencia, el diseño y la calidad objetiva de los cepillos de bambú son prácticamente idénticos para todos los oferentes. Lo único en lo que es posible destacar es en la comunicación visual del mismo. Citando nuevamente a Ries y Trout, “El Marketing es una batalla de percepciones, no de productos” (1993, p. 10). Particularmente, el packaging de los cepillos Meraki no sólo no destaca, sino que pasa desapercibido junto a los coloridos y extravagantes diseños de los demás cepillos genéricos. Este punto ya fue demostrado con evidencia fotográfica en el **ANEXO 2**.

Si se quiere que los clientes potenciales recuerden la marca, es esencial que la vean y la registren mentalmente cuantas veces sea posible. Pero, para lograr competir visualmente con el predominante rojo de Colgate y azul de Oral-B en las góndolas, hay dos aspectos clave a mejorar del packaging de Meraki. El primero es el color; en la identidad visual actual de los cepillos Meraki predomina el marrón claro del bambú, con apenas algunos detalles en verde opaco y otros en el color propio de cada cepillo. Resulta imperioso hacer un mayor uso de un color brillante y llamativo, como lo es el verde vivo (#00FF00 según el código de colores web HTML). Además de que el verde se suele asociar con la naturaleza y la esperanza, es el único color primario aún no asociado a una gran compañía de higiene oral dentro de las presentes en el mercado argentino, por lo que resultaría muy conveniente y provechoso hacerlo el color predominante en el packaging de los productos Meraki. Aprovechando el nuevo diseño, se agregará una mascota que sirva de ícono para identificar todos los productos de Meraki Bambú: un panda animado llamado Aki. Será incluido de ahora en más en todos los packangings, gráficas, posteos de redes sociales y comunicaciones visuales de la marca.

El segundo aspecto a mejorar es el tamaño del packaging. Su diseño minimalista hace que se utilice apenas la cantidad justa y necesaria de materia prima para envolver al producto, reduciendo el desecho que se genera. Sin embargo, esto hace al tamaño del packaging casi tres veces más angosto y la mitad de alto que el de los demás cepillos del mercado, lo que contribuye a que pase muy desapercibido. Si lo que preocupa en este aspecto es la cantidad de material desechado que se generaría al aumentar el tamaño de la caja, hay que recordar que la totalidad del packaging es biodegradable. Además, la cantidad de plástico contaminante que se estaría reduciendo al no comprar un cepillo comercial es significativamente mayor que la cantidad “extra” de basura degradable que generaría un comprador nuevo de Meraki que, de no ser por su mayor tamaño de packaging, no lo hubiera siquiera visto en la góndola.

Para concluir, se aprovechará este cambio de identidad visual en los productos para agregar los subnombres distintivos que se dijo que debían agregarse a la familia de productos Meraki Bambú. Por ejemplo, al cepillo de dientes se lo puede renombrar “*Meraki Bambú Brush*”, al hilo dental “*Meraki Floss*”, al estuche de viajes “*Meraki Travel*”, a los soportes “*Meraki Holder*”, y así sucesivamente con el resto de la familia.

Con estas directivas básicas es que se llevará a cabo la primera acción en la aplicación del plan de Marketing:

- Se contratará a un diseñador gráfico, a quien se le encargue la tarea de rediseñar el packaging de los cepillos Meraki, con el fin de hacerlos más visualmente competitivos e incluir el nuevo nombre *Meraki Bambú Brush*. **Plazo de la tarea: mes 1, correspondiente a marzo de 2022. Recursos: \$100.000***

*Recursos estimado en base a información disponible en Tarifario de Diseño respecto a “*Diseño de envase de mediana complejidad. Desarrollo de gráfica para cajas, bricks, etc.*” (Tarifario, 2021) + potencial suba de precios por inflación para período 03/2022.

5.5. Programa 2 – “#RevoluciónBambú”

El siguiente será sin dudas el paso más complejo y ambicioso del plan de Marketing. Es el punto central en torno al cual girarán los principales esfuerzos de comunicación para posicionar al producto. Constará de una campaña muy intensa que integre comunicación en televisión, radio, redes sociales y acciones *Below The Line* en vía pública.

La campaña comenzará el jueves 12 de mayo de 2022. Cuatro cepillos de dientes de bambú de 2,5 metros de alto y 0,5 metros de ancho serán ubicados cual monolitos en puntos clave muy transitados de las vías públicas de la Ciudad de Buenos Aires (Preferentemente uno en Palermo o Belgrano, uno en el Microcentro, uno en la zona entre Flores y Boedo y uno en Recoleta o Retiro). Los cepillos sólo tendrán una inscripción: el sitio web www.revolucionbambu.com y un código QR que redirija a dicha página. El sitio web durante los primeros dos días simplemente será sólo una *landing page* con el texto “*Se acerca la REVOLUCIÓN, ¿Vas a ser parte de ella? Volve el*

sábado para saber más...” Al no haber ningún nombre de una marca y simplemente dejar ese mensaje crítico, la aparición misteriosa de las estatuas de bambú a lo largo y ancho de la ciudad generarán revuelo en las redes y darán de qué hablar. Pero, como vivimos en una generación de noticias fugaces, la novedad se vuelve vieja demasiado rápido, por lo que no hay tiempo que perder. Ese mismo sábado, tras dos días de especulación y misterio, será largada la campaña completa en redes sociales, radio y vía pública: Por el día mundial del reciclaje, el 17 de mayo, Meraki estará ofreciendo durante toda la semana cepillos de dientes de bambú gratis a quienes se acerquen a uno de los monolitos (llamados “*Puntos Meraki*”) para entregar sus viejos cepillos de plástico, que serán juntados por Meraki para ser enviados a plantas de reciclaje de plástico. Los cepillos gratis se entregarán entre el lunes 16 y el domingo 22 de mayo o hasta agotar stock disponible en todos los Puntos Meraki.

La antigua página web www.revolucionbambu.com ahora redirigirá a la página oficial de Meraki, cuya *landing page* dará información respecto a la campaña. La misma ofrecerá indicaciones de cómo llegar a los Puntos Meraki y tendrá llamados a la acción para seguir a Meraki en sus redes oficiales. En cada uno de los Puntos habrá ahora un stand de Meraki con el nombre de la marca y el hashtag **#RevoluciónBambú**. Habrá junto al monolito un gran contenedor transparente donde se depositen todos los cepillos de plástico que se hayan juntado hasta el momento, para que esté fácilmente a la vista y cause una mayor impresión en los peatones (para referencia: similar a los contenedores de los aeropuertos donde se desechan los elementos no permitidos en aviones). Los “puesteros” a cargo de atender el stand llevarán un uniforme verde con la imagen de Aki el Panda y animarán a los participantes a sacarse una *selfie* con el cepillo gigante y subirla a sus redes con el *hashtag* de la campaña y etiquetando a las redes oficiales de Meraki, de modo que puedan formar parte de la comunidad online y repostear sus fotos.

Estos estilos de promoción, donde se busca que otras personas voluntariamente compartan y publiciten las acciones de la empresa, son conocidos como “medios ganados”. De este mismo modo, se buscarán medios ganados para lograr también presencia televisiva: se aprovecharán la expectativa e incertidumbre generadas en los primeros días del evento para convocar noticieros, periodistas y *bloggers* que deseen realizar una nota sobre el proyecto de reciclaje. Esto significa que los niveles de éxito y exposición que se alcancen en este aspecto dependerán principalmente de la calidad de Relaciones Públicas con la que Meraki cuente.

Al ser un evento de apenas una semana de duración, los anuncios en radio y redes sociales serán intensos y transmitirán un sentido de urgencia. Los spots de radio durarán aproximadamente 15 segundos, en redes se utilizará contenido multimedia para promocionar en Facebook, Instagram y Twitter, y en vía pública se publicitarán gráficas consistentes con la identidad visual que se transmite en redes sociales. Para poder gestionar la campaña publicitaria, se contratará una agencia de publicidad que diseñe las gráficas de vía pública y redes sociales, grabe el spot de radio y pauté los spots y gigantografías.

Para agregarle visibilidad y credibilidad al evento, se pactará un canje con 5 influencers de entre 18 y 35 años, residentes de la Ciudad de Buenos Aires, con entre 20.000 y 100.000 seguidores en Instagram y/o TikTok. Un requisito clave para elegir a dichos influencers será que suban regularmente contenido relacionado a bienestar personal, ecología, medio ambiente y/o activismo,

para estar seguros de que el público que vea sus posts sea el más propenso a sentirse identificado con la identidad de marca. El canje constará de invitarlos a los Puntos Meraki, a que se saquen fotos y graben videos y los suban a sus redes. Además, se les dará una “canasta” de productos Meraki para que los prueben y compartan sus experiencias de uso con sus seguidores. Los costos de contratación se pactarán individualmente con cada uno de ellos; se les ofrecerá inicialmente \$10.000 por el canje completo, pero, en caso de que deseen negociar el cobro, se cederá hasta un tope máximo de \$20.000.

Para tomar como referencia para el spot de radio (es modificable de ser necesario): “*¡EL BAMBÚ ES EL FUTURO! Por el día mundial del reciclaje, del 16 al 22 de mayo, Meraki te ayuda a sumar tu granito de arena. ¡Trae tu cepillo de dientes de plástico a los PUNTOS DE RECICLAJE MERAKI y te damos GRATIS un cepillo de Bambú Biodegradable! Entrá a www.merakisustentable.com y buscá tu Punto Meraki más cercano. ¿Qué estás esperando? ¡SÉ PARTE DE LA REVOLUCIÓN BAMBÚ!*”

La cartelera en vía pública se extenderá por al menos tres meses más pasado el final del evento (hasta agosto 2022), y la publicidad en redes sociales por cuatro meses (hasta septiembre 2022) para consolidar la presencia de Meraki y cementar la recordación de marca.

5.5.1. Acciones específicas a llevar a cabo en el programa “#RevoluciónBambú”

1. Obtención de permisos municipales de cada ciudad para realizar las campañas en vía pública. Responsable: CEO. Plazo de tiempo: meses 1 y 2 (marzo y abril 2022). Recursos: \$100.000 (estimado)
2. Redacción de briefing y contratación de agencia de publicidad para diseño de gráficas para promoción web, contenido multimedia para redes sociales y grabación de spots de radio. Responsables: Departamento de Marketing y Comunicación. Plazo de tiempo: meses 1 y 2 (marzo y abril 2022). Recursos: \$175.000.
3. Fabricación y distribución de cepillos gigantes. Responsables: Departamento de Supply. Plazo de tiempo: meses 2 y 3 (abril y mayo 2022). Recursos: \$80.000 (Precio de referencia en base a <https://bit.ly/3kxhkWA>).
4. Compra de los stands, cada uno con dos banners de Meraki y un contenedor transparente para depositar los cepillos de plástico a reciclar. Responsables: Departamento de Supply. Plazo de tiempo: meses 2 y 3 (abril y mayo 2022). Recursos: \$105.600 (Precio de referencia para el stand: \$13.000 c/u <https://bit.ly/2YKisFn> ; Precio de referencia banners: \$1700 c/u <https://bit.ly/3wRdL9h> ; Precio de referencia contenedores: \$10.000 c/u <https://bit.ly/3C9XVaJ>)
5. Diseño y fabricación de uniformes para puesteros (2 por stand, 8 en total). Responsables: Departamento de Supply. Plazo de tiempo: meses 2 y 3 (abril y mayo 2022). Recursos: \$80.000 (Precio de referencia para diseño: \$12.000 <https://bit.ly/3Chfmq1>).
6. Contratación de “puesteros” para los stands. Responsables: Departamento de Ventas. Plazo de tiempo: mes 3 (mayo 2022). Recursos: \$70.560 (dos puesteros por stand, de 9 a 12hs y de 16 a 20hs, por 7 días, por \$180 la hora).

7. Cepillos Meraki que serán entregados en los stands + canastas de productos para influencers. Responsables: Departamento de Supply. Plazo de tiempo: mes 3 (mayo 2022). Recursos: \$300.000 (no conocemos el costo marginal de producción de los cepillos de dientes, pero asumiendo que sea aprox. \$120, serían 2500 cepillos para regalar).
 8. Pactar canjes con influencers. Responsables: Departamento de Ventas. Plazo de tiempo: mes 3 (mayo 2022). Recursos: \$50.000 (estimado)
 9. Pautar con estación/estaciones de radio, para que den aire al spot radial. Responsables: agencia de publicidad contratada previamente. Plazo de tiempo: mes 3 (mayo 2022). Recursos: \$120.000 (\$800/segundo, spots de 15 segundos, aprox. 10 repeticiones totales).
 10. Pautar espacios de publicidad gráfica de variedad de estilos y tamaños en vía pública. Responsables: agencia de publicidad contratada previamente. Plazo de tiempo: meses 3 a 6 (mayo a agosto 2022). Recursos: \$370.000 (\$100.000 en el mes 3, \$90.000 por mes en los meses 4 a 6).
 11. Crear, programar y lanzar campañas web en Instagram, Facebook y Google. Responsables: Departamento de Marketing. Plazo de tiempo: mes 3 (mayo 2022), se extienden, editan y modifican periódicamente hasta mes 7 (septiembre 2022). Recursos: \$420.000. (\$150.000 en el mes 3, \$70.000 por mes en los meses 4 a 7, distribuidos de forma equitativa entre Facebook, Instagram y Google. Target específico en CABA).
 12. Tras terminar el evento, enviar los cepillos reunidos a una planta de reciclado. Las mismas suelen pagar por el plástico recibido, así que los recursos designados serán nulos. Responsable: Departamento de Supply. Plazo de tiempo: 1 semana (23 a 29 de mayo 2022).
- **PLAZO DE TIEMPO TOTAL: 6 meses (abril a agosto 2022).**
 - **RECURSOS TOTALES: \$1.871.160**

5.6. Programa 3 – “Generación Bambú”

Como se anticipó en el diagnóstico, este tercer y último programa girará en torno a concientizar y educar sobre consumo responsable a los estudiantes secundarios de la Ciudad de Buenos Aires, con el fin de posicionar a Meraki fuertemente en el segmento más joven del mercado meta, además de impactar en los patrones de consumo de sus padres.

El desarrollo del programa comenzará a partir de junio de 2022, tras haber concluido el evento de *#RevoluciónBambú*. Para esto se buscará trabajar activamente en conjunto con alguna ONG conformada por jóvenes en edad de educación secundaria, idealmente Interact.

Interact es una entidad auspiciada por Rotary International que está conformada por casi 15.000 clubes de servicio a nivel mundial, para jóvenes de entre 12 y 18 años. Interact busca formar a los líderes del futuro e incentivarlos a que tomen acción en sus escuelas y su comunidad para generar cambios positivos en ellas. Rotary International nuclea sus clubes a modo de “distritos”, y la Ciudad de Buenos Aires se encuentra dividida entre los distritos 4905 y 4895. Sólo el distrito 4905 ya cuenta con trece clubes Interact activos y tres en proceso de formación.

Los interactianos se diferencian de los jóvenes promedio por su fuerte voluntad de acción y predisposición al servicio social, pero por su corta edad suelen tener dificultades a la hora de conseguir contactos que los ayuden a organizar, difundir y llevar a cabo sus proyectos. Por esto se cree que sería una situación de beneficio mutuo si Meraki trabajase en conjunto con ellos para lograr sus objetivos.

El programa sería el siguiente: en primer lugar, se contactará a la mayor cantidad de clubes Interact de Capital Federal que sea posible. La propuesta constará de organizar una serie de charlas educativas a llevarse a cabo en sus escuelas sobre el consumo eco-sustentable. Para los clubes que se muestren interesados en participar del ciclo de charlas, se les ofrecerá realizar una visita personal al club para contarles sobre Meraki y darles una capacitación sobre cómo generar mejores hábitos de consumo ecológico y sustentable. Ya que Francisco Mirabella, fundador y CEO de Meraki, es licenciado en Ciencias Ambientales, será él quien dé las capacitaciones. Además, generará mayor confianza en los jóvenes poder hablar cara a cara con la persona a cargo de la empresa. Los clubes Interact suelen reunirse presencialmente una vez a la semana, y cada reunión dura entre dos y tres horas. Si más de un club interesado tiene horarios de reunión similares, se intentará coordinar para reunirse con ambos clubes a la vez para optimizar tiempo y recursos. En caso de que sea conveniente y cómodo para los interactianos, se los invitará a la sede de Meraki para conocer las oficinas y a los demás socios y empleados de la empresa.

Al finalizar la presentación y capacitación para cada club, se discutirá la posibilidad de replicar dicha capacitación en alguna de las escuelas de los miembros. Cada representante de su respectivo Interact hablará con las autoridades de su escuela para proponer el evento, y representantes de Meraki deberán estar a disposición para ponerse en contacto con las escuelas también, si llegase a ser necesario. Se pactará una fecha y horario con cada escuela que se muestre interesada en recibir a los miembros de Interact y representantes de Meraki para dar las charlas a los estudiantes de cada institución. El caso ideal sería que, con lo que aprendieron de sus capacitaciones particulares previamente dadas, sean los interactianos quienes den la presentación a sus compañeros de escuela, y que el o los representantes de Meraki participen a la hora de hablar de la historia y la misión de la empresa y para aclarar dudas sobre la charla.

Será esencial hacer foco en los beneficios del impacto que tiene en el medio ambiente la acción individual, el cambio de los patrones de consumo y la importancia de las empresas sustentables. Si resulta útil, se recordará el evento *#RevoluciónBambú* mostrando imágenes con la cantidad de cepillos de dientes de plástico que fueron reunidos en esa semana para su posterior reciclado.

Se realizará hacia el final de cada charla una actividad a modo de “quiz” (preguntas en tiempo real con respuestas de opción múltiple) en la aplicación *Kahoot*. Las preguntas serán sobre los temas enseñados previamente, y se participará por premios de productos Meraki. El primer lugar obtendrá una canasta de productos similar a las que fueron entregadas a los influencers, y del segundo al quinto lugar, tendrán paquetes de productos como cepillos de dientes, estuches de viaje y holders.

5.6.1. Acciones específicas a llevar a cabo en el programa “Generación Bambú”

1. Contactar clubes Interact en Ciudad de Buenos Aires y pactar encuentros. Responsable: Departamento de Comunicación. Plazo de tiempo: junio 2022.
 2. Preparar capacitaciones. Responsable: Francisco Mirabella. Plazo de tiempo: junio 2022.
 3. Asistir a reuniones de clubes, presentar propuesta y dar capacitaciones. Responsable: Francisco Mirabella (o socio de confianza). Plazo de tiempo: julio y agosto 2022.
 4. Contactar escuelas, pactar fechas para dar las charlas. Responsable: Departamento de Comunicación. Plazo de tiempo: julio y agosto 2022.
 5. Preparar canastas de premios acorde a la cantidad de escuelas en las que se darán charlas. Responsable: Departamento de Supply. Plazo de tiempo: agosto 2022. Recursos: \$18.000
 6. Asistir a dar las charlas en escuelas. Plazo de tiempo: agosto y septiembre 2022. Responsable: Francisco Mirabella (o socio de confianza). Recursos: \$10.840 (transporte).
- **PLAZO DE TIEMPO TOTAL: 4 MESES (JUNIO A SEPTIEMBRE 2022)**
 - **RECURSOS TOTALES: \$28.840**

5.7. Cronograma – Diagrama de Gantt

<u>Acción</u>	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1. Rediseño							
2.1. Permiso Municipal							
2.2. Agencia de Publicidad							
2.3. Cepillo gigante, stands y uniformes							
2.4. Puesteros							
2.5. Cepillos y canastas de prods							
2.6. Influencers							
2.7. Pautar Radio							
2.8. Vía Pública							
2.9. Campañas Web							
2.10. Reciclaje de Cepillos							
3.1. Contactar clubes							
3.2. Preparar capacitaciones							
3.3. Reuniones							
3.4. Contactar escuelas							
3.5. Canastas de premios							
3.6. Dar las charlas							

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Habiendo terminado la resolución del caso, resulta interesante ver en retrospectiva cómo se pudo aplicar nociones básicas del Marketing a una empresa ecológica y sustentable sin que esto signifique sacrificar ninguno de los principios ambientalistas y valores de responsabilidad y transparencia de la empresa. Este reporte puede servir para darle una perspectiva diferente a quienes aún tengan dudas respecto a la rentabilidad de los negocios que apuesten por la creación de las llamadas “nuevas economías”, como lo son la economía circular, la economía del bien común, la economía regenerativa y el sistema de jerarquía de residuos cero. Así, este trabajo serviría para ayudar a demostrar que hay formas posibles de equilibrar el objetivo comercial del Marketing con un modo sustentable de comercializar, una nueva forma de ser responsables y fomentar el desarrollo de esas nuevas economías.

6.2. Recomendaciones

Vale la pena considerar que, al llevarse a cabo este plan de Marketing, no sólo se estaría impulsando un nuevo modelo de empresa, sino un nuevo modelo de Marketing en sí. Es posible que, si suficientes compañías y emprendimientos experimentan con las posibilidades que hay en el Marketing Sustentable, estemos ante un importante cambio de paradigma en la forma de abordar la promoción y comercialización de productos de consumo masivo. Es sabido que la preocupación por el cuidado ecológico es mayor hoy que nunca antes; sin embargo, aún no se ha visto en la práctica cómo el mundo corporativo se adaptará de forma definitiva a estos cambios en las exigencias de los consumidores. El crecimiento de Meraki es un caso que valdrá la pena seguir de cerca, para entender mejor cuál será el rol que una empresa responsable y sustentable jugará dentro del ecosistema empresario en los años venideros.

Por último, una cuestión teórica que no fue abordada en este reporte, pero que sin dudas sería interesante de discutir a partir del mismo, es cuál será la forma en la que empresas como Meraki se adaptarían a una economía del bien común. En dichas economías, se tiene en cuenta la totalidad del impacto de una empresa en su entorno, por lo cual, además de su impacto ecológico, también se analizaría cuál es el efecto de Meraki en relación a la integración social de quienes se involucran con la empresa, el efecto de la misma en la economía, y si su accionar tiene un resultado de beneficio mutuo “ganar-ganar” con todos los grupos e individuos afectados por la misma. Puede parecer demasiado ambicioso pensar en todas estas aristas sin que siquiera se haya asentado en el mercado masivo el aspecto ecológico primero, pero sin duda es una pregunta que vale la pena hacerse para estar cada vez más preparados para el nivel de progreso que se está buscando alcanzar.

7. Referencias

- Aaker, D.A. (1996). *Construir Marcas Poderosas* (1ª ed.). Nueva York: Simon & Schuster Inc.
- Best, R.J. (2007). *Marketing Estratégico* (4ª ed.). España: Pearson Educación.
- Haque, M.M. y Alsareii, S.A. (Mayo 2015). *A review of the therapeutic effects of using miswak (Salvadora Persica) on oral health*. Saudi Medical Journal Vol. 36. Recuperado de: <https://smj.org.sa/content/36/5/530>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing* (12ª ed.). España: Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0* (1ª ed.). Nueva Jersey: Nohn Wiley & son.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15ª ed.). México: Pearson Educación.
- McCarthy, E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach* (4ª ed.). Illinois: R.D Irwin.
- Porter, M. (Mayo 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review Vol. 57
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing: Viólelas a su propio riesgo*, 1ª ed. Latinoamérica: McGRAW-HILL Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica* (18ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Schiffman, L.G. y Kanuk, L.L. (2010). *Comportamiento del Consumidor* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

ADDIS. (2014). *History of ADDIS*. Recuperado de:

<https://web.archive.org/web/20141028094022/http://www.addis.co.uk/our-history>

American Marketing Association. (2021). Recuperado de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (05 de Mayo de 2021). *Informe de Prensa*.
Recuperado de: [CAME | Confederación Argentina de la Mediana Empresa. \(redcame.org.ar\)](http://redcame.org.ar)

Issshah. (2021). Sitio web institucional. Recuperado de:

<http://www.issshah.com/index.php?route=common/home>

Mercado Libre. (Mayo 2020). *Crecimiento del consumo sustentable online en Argentina y América Latina*. Recuperado de: [txPG2s-R0By4gdXU-
Informe%20de%20MercadoLibre%20-%20Junio%202019%20-%20Mayo%202020.pdf
\(articateusercontent.com\)](https://articateusercontent.com/txPG2s-R0By4gdXU-Informe%20de%20MercadoLibre%20-%20Junio%202019%20-%20Mayo%202020.pdf)

Mercado Libre. (Marzo 2021). *Tendencias de consumo online de impacto positivo en Argentina y América Latina*. Recuperado de: https://meli-sustentabilidad-assets.s3.sa-east-1.amazonaws.com/AR_Presentacion_Impacto_Positivo_2021_968030bdf0.pdf
<https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/aumento-el-consumo-de-productos-de-impacto-positivo>

Ries, A. (1996). Video “*Leyes Vencedoras del Marketing*”, Revista Gestión, Argentina.

Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=PiUIMfd_3EA

Science Museum Group. (2021). *Dr. West's 'Miracle Tuft' toothbrush*. 2007-77 Science Museum Group Collection Online. Recuperado de:

<https://collection.sciencemuseumgroup.org.uk/objects/co8084962/dr-wests-miracle-tuft-toothbrush-toothbrush>

Télam. (7 de Septiembre de 2020). *China volvió a ser el principal socio comercial de Argentina*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202009/511155-china-socio-comercial-argentina.html>

Tarifario. (2021). *Tarifas para diseño de envase mediana complejidad*. Recuperado de: <https://tarifario.org/disenio-de-envase-mediana-complejidad-s101>

Voices! y Worldwide Independent Network of Market Research (Octubre 2020). *Estudio de conciencia por el Día Mundial del Medio Ambiente*. Recuperado de: https://www.voicesconsultancy.com/content/download/515/4593/file/VOICES_Medioambiente_0603.pdf

8. Anexo 1

1. Imágenes de referencia – Modelos básicos de cepillos de dientes de bambú vendidos por ChaoShang y Sokun:



Imagen 1: Modelos varios vendidos por ChaoShang. Recuperada de: www.chinabambootoothbrush.com/promote/bamboo-toothbrush-manufacturer.html



Imagen 2: Modelo Tradicional (ídem Meraki) vendido por ChaoShang. Recuperada de: www.chinabambootoothbrush.com/promote/bamboo-toothbrush-manufacturer.html



Imagen 3: Modelo Circular vendido por ChaoShang. Recuperada de: www.chinabambootoothbrush.com/promote/bamboo-toothbrush-manufacturer.html



Imagen 4: Modelos varios vendidos por Sokun. Recuperada de: <https://sokun2.en.alibaba.com/productgroup/805915781/Bamboo-Toothbrush.html>

2. Imágenes de cepillos de dientes de bambú vendidos en Argentina



Imagen 5: Modelo Tradicional vendido por Meraki. Recuperada de: [Cepillo MERAKI MEDIO | MERAKI \(merakisustentable.com\)](http://merakisustentable.com)



Imagen 6: Variación Modelo Tradicional vendida por SriSri Tattva (Sudanta). Recuperada de: <https://www.srisritattva.com.ar/products?q=sudanta>



Imagen 7: Modelo Tradicional ("Alabama", ídem Meraki) vendido por WholeGreen. Recuperada de: <https://wgsustentable.com/product/ecobaq-2-cepillos-dentales-de-bambu/>



Imagen 8: Modelo Circular vendido por GoBlue. Recuperada de: <https://www.vitasustentable.com.ar/productos/cepillos-de-dientes/?variant=149240037>

9. Anexo 2

Imágenes de referencia – Diseño de packaging de cepillos de dientes Meraki vs Colgate Bamboo



Imagen 9: Packaging Meraki (Frente) Recuperada de:
https://lascameliaslp.com.ar/wp-content/uploads/thumbnail_image16-7.jpg

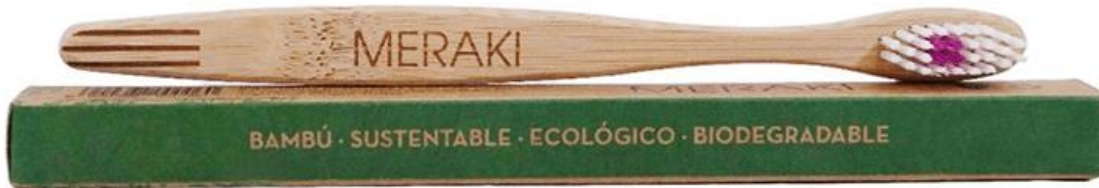


Imagen 10: Packaging Meraki (Dorso). Recuperada de:
https://http2.mlstatic.com/D_NQ_NP_783216-MLA44584351903_012021-O.jpg



Imagen 11: Packaging Colgate Bamboo. Recuperada de:
<https://www.vassallo.com.ar/8933/colgate-cep-bamboo-single.jpg>