

Plan de Marketing de Meraki Sustentable S.R.L.



Potencial de mercado de Meraki Sustentable

Valentina Conti

DNI: 43200525

Legajo: MKT02981

Noviembre 2021

Profesor: Lic. Javier Romero

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Comercialización

Reporte de caso

1. Resumen

Este reporte de caso tiene el objetivo de identificar el potencial de mercado de la marca Meraki Sustentable, la primera empresa de cepillos de dientes de bambú de Argentina.

Comenzaremos por analizar brevemente el marco de referencia institucional, la problemática y los antecedentes, para finalmente relevar la importancia del caso. Una vez realizada esta tarea, desarrollaremos la parte central de nuestra investigación: el análisis de la situación.

A continuación, propondremos un marco teórico diverso, principalmente basados en contenido teórico creado por autores como Kotler y Aacker. Este recorte bibliográfico nos permitirá realizar un diagnóstico de la situación para, finalmente, plantear la discusión que nos interesa: En qué posición se encuentra Meraki, y que acciones se deben tomar para identificar su potencial de mercado y explotarlo al máximo.

Por último, propondremos un plan de implementación que tendrá por objetivo general aumentar la participación de mercado de Meraki y, por objetivo específico aumentar las ventas en canales presenciales, virtuales y de sus productos que no son el cepillo de dientes. Los programas contarán con una mezcla de acciones en puntos de venta físicos, cartelería, y en medios digitales.

Palabras clave: Potencial de mercado, Sustentable, Cepillo de dientes, Medio Ambiente

2. Abstract

This case report aims to identify the market potential of the Meraki Sustainable brand, the first bamboo toothbrush company in Argentina.

We will begin by briefly analyzing the institutional framework, the problems and the background, to finally highlight the importance of the case. Once this task is done, we will develop the central part of our investigation: the analysis of the situation.

Next, we will propose a diverse theoretical framework, mainly based on theoretical content created by authors such as Kotler and Aacker. This bibliographic clipping will allow us to make a diagnosis of the situation to, finally, raise the discussion that interests us: What position is Meraki in, and what actions should be taken to identify its market potential and exploit it to the fullest.

Finally, we will propose an implementation plan whose general objective will be to increase Meraki's market share and, as a specific objective, to increase sales in face-to-face, virtual

channels and of its products that are not toothbrushes. The programs will feature a mix of actions at physical points of sale, billboards, and digital media.

Keywords: Market potential, Sustainable, Toothbrush, Environment

3. Introducción

1.1. Marco de referencia institucional

Meraki Sustentable es una organización que busca el reemplazo de productos no biodegradables por sustentables, principalmente hechos a base de bambú.

La misión es “Desarrollamos y ponemos a disposición de la sociedad productos de bajo impacto ambiental”. Y la visión es “Queremos contribuir a un planeta rico en biodiversidad con gobiernos comprometidos, empresas responsables y consumidores conscientes”.

El objetivo principal de Meraki es generar un impacto positivo para la sociedad y el medioambiente, es por esto que está en el proceso de conseguir la certificación de empresa B.

Al ser una empresa moderna, cuenta con canales digitales (una página web) aparte de los canales tradicionales. Esto les permite acceder a mercados en los cuales no se encuentran físicamente.

Si bien la misión habla de productos de bajo impacto ambiental, ha hecho foco en productos de calidad, disruptivos y de diseño atractivo, pero siempre manteniendo presente la importancia del cuidado e higiene personal, y el cuidado del medio ambiente.

Tienen unos altos márgenes de rentabilidad, lo cual les ha permitido invertir una gran parte de las ganancias para el crecimiento de la empresa.

1.2. Breve descripción de la problemática

La principal problemática que enfrenta la empresa es definir qué potencial de crecimiento tiene este producto. Hasta ahora se ha visto un gran interés por parte de los clientes, pero no está claro hasta dónde se puede llegar a crecer.

El mayor problema que podría haber, es que simplemente sea un nicho de mercado y que rápidamente quede saturado. Si este fuera el caso, sería necesario estar preparado para la situación, ya sea disminuyendo el ritmo de crecimiento o desarrollando nuevos mercados. Es importante estar preparado si este es el caso, debido a que si el tamaño del mercado es

sobreestimado, y la estructura de la empresa se vuelve demasiado grande rápidamente, se puede poner en riesgo la integridad a largo plazo de la misma.

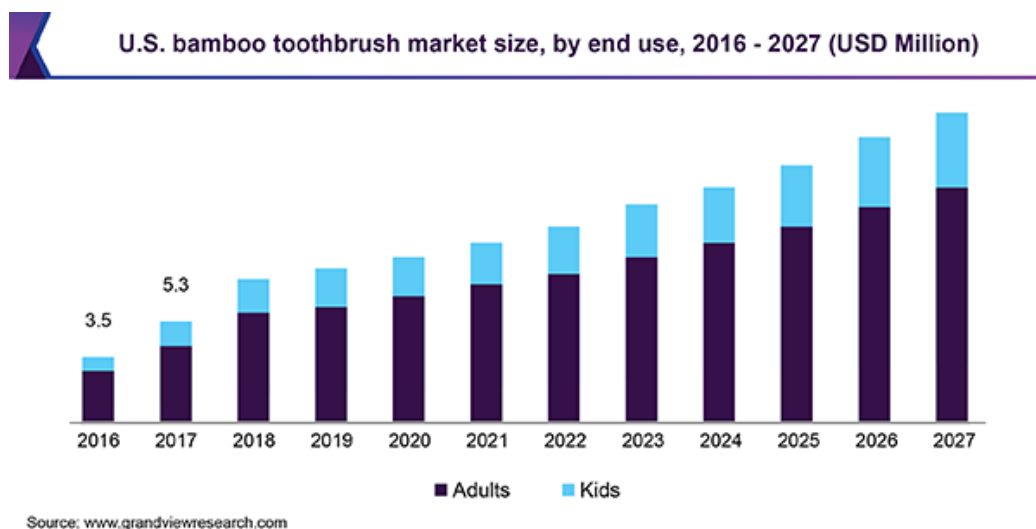
Otra preocupación es que los consumidores que ya son leales a otra marca opten por las opciones sustentables de esas empresas, como Colgate, en vez de empresas 100% sustentables como Meraki. Esta es una gran preocupación debido a que Meraki tiene ventaja sobre otras empresas similares debido a que existe desde 2016, pero no tiene el mismo nivel de conocimiento de marca/lealtad que empresas como Colgate u Oral-b

1.3. Resumen de antecedentes

Se espera que el mercado de cepillos de dientes de bambú a nivel global crezca a un CAGR (compound annual growth rate) de entre el 7% y el 9.5% (dependiendo de la fuente) por los próximos 10 años. El segmento de los cepillos de dientes de bambú de niños tendrá un CAGR del 9.8% del 2020 a 2027. Esto indica que por más que el mercado de cepillos de dientes de bambú para adultos es más grande (componía el 75% del mercado en 2019), el de niños tendrá un crecimiento más acelerado. (Grandview Research, 2020) (Prudour, 2021)

Tabla 1

Tamaño de mercado de cepillos de dientes de bambú en E.E.U.U., por uso final, 2016 - 2027



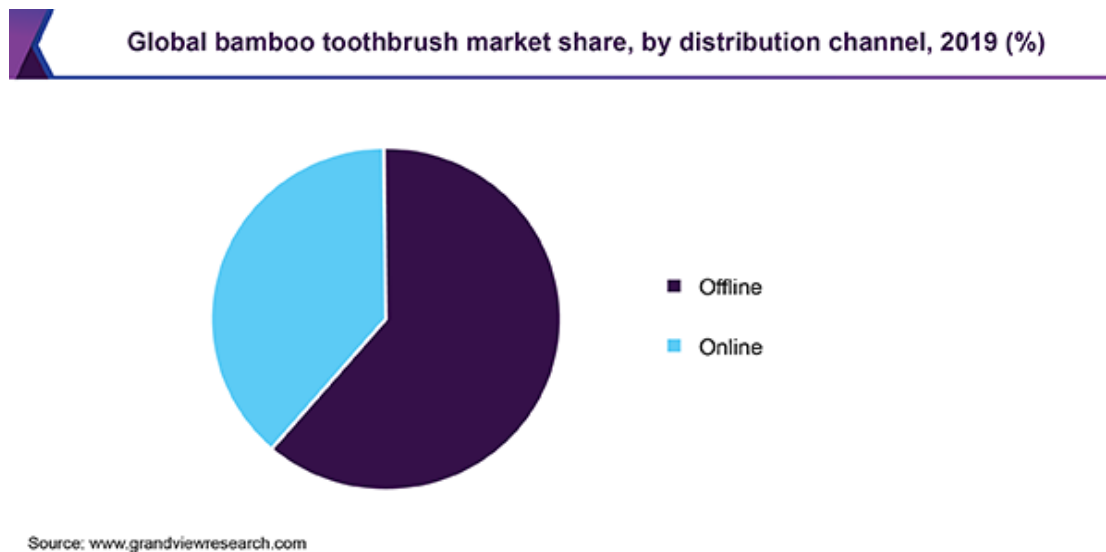
(Grandview Research, 2020)

Hay dos métodos de distribución: online y offline. El método online es preferido por los consumidores debido a lo conveniente que es, y se espera que tenga un CAGR mayor en los

próximos 10 años, de todas maneras, en el 2019 las ventas offline formaron un 60% de la facturación a nivel global. Esto se debe a que hay una gran cantidad de puntos de venta físicos, por lo cual siguen superando las ventas online (por ahora) (Grandview Research, 2020)

Tabla 2

Tamaño global del mercado de cepillo de dientes de bambú, por canal de distribución, 2019 (%)



(Grandview Research, 2020)

Norteamérica y Europa componen los dos mercados más grandes para este producto. Asia es el mercado con más rápido crecimiento, y del resto del mundo América del Sur es el que más potencial tiene de crecimiento una vez que el mercado madure. (Prudour, 2021)

De acuerdo a un estudio publicado por la WHO, casi la mitad de la población del mundo sufre de enfermedades orales, la principal de todas siendo la enfermedad de las encías. Esto, sumado a una mayor conciencia sobre la higiene bucal, significa que las personas están prestando más atención a su cuidado. (World Health Organization, 2018)

Estos factores, sumados a un mayor conocimiento respecto a los efectos de la contaminación causada por el uso de plásticos y regulaciones anti-plástico por parte de gobiernos, hacen que en los próximos años haya un aumento en la conciencia de uso de los cepillos de dientes de bambú como una alternativa ecológica. (Grandview Research, 2020)

Uno de los más grandes productores de cepillos de dientes plásticos en el mundo, Colgate-Palmolive, ha sumado a su línea de productos un cepillo de dientes de bambú en Octubre de 2019. Estas iniciativas aumentan la visibilidad del producto y se esperan que aceleren el crecimiento del mercado en los próximos años. (Grandview Research, 2020)

De todas maneras, un factor negativo a destacar es la popularidad y aceptación del público general por los cepillos de dientes de plástico. (Market Research Future, 2021)

En el grupo de los consumidores Millennials, dentro de la categoría “Higiene y Cuidado Personal” se identificaron tres grupos, de los cuales dos son consumidores de productos sustentables: “Ecologistas extremos” y “Jóvenes Ético-Racionales”. Estos valoran los beneficios medioambientales, y la alta calidad como factores motivacionales. Están dispuestos a superar obstáculos como falta de disponibilidad y precios más altos. La marca debe ser honesta, con valores verdaderamente comprometidos con la sostenibilidad. Hay un diferente nivel de aceptación y resistencia de productos entre estas dos categorías, pero en líneas generales tienen filosofías similares. El grupo de consumidores no sustentables es “Jóvenes Desestructurados”, tiene varias barreras como el precio elevado, falta de información, percepción de calidad inferior, resistencia a modificar sus hábitos y falta de disponibilidad de los productos sustentables. Presentan un comportamiento resistente. Por otra parte, hay un efecto “contagio” entre los consumidores de productos sustentables, donde buscan influenciar al grupo al que pertenecen, pero al mismo tiempo están dispuestos a aceptar nueva información de su interés. (Casella Volosin, Pretini, Sosa, & Vázquez Palana, 2021)

El 90% de la gente encuestada en Argentina tiene conciencia de la responsabilidad social individual respecto a la contaminación, pero el 70% manifestó que quiere mantener una vida más sustentable, sin embargo observa que no hace los cambios necesarios (Fernández Escudero, 2021).

Algo a tener en cuenta de todas formas, es que el consumidor argentino promedio utiliza un cepillo de dientes durante 20 meses (0,6 per cápita por año), cuando la cantidad de tiempo recomendada son 3 meses. (Manzoni, 2017),

El mercado de cepillos de dientes compone un 28% del mercado del cuidado bucal. (Cash, 2019)

1.4. Relevancia del caso

En los últimos años ha habido una explosión de opciones sustentables y, sobre todo, conciencia sobre los efectos que la contaminación está teniendo en el medio ambiente. Esto significa que hay un gran aumento de la oferta y demanda de productos ecológicos, creando una gran oportunidad de mercado donde antes no existía. Tener una buena estrategia para poder aprovechar del mismo es esencial, si no estar primero tiene poca relevancia.

Este caso es especialmente interesante debido a que en décadas anteriores se hacía mucho énfasis en reciclar, “producto reciclable” sin tener en cuenta que la mayor parte de las veces estos terminan en basurales. Comercializar productos que son realmente biodegradables y compostables en el hogar hace que se tenga una gran ventaja competitiva.

4. Análisis de la situación

1.1. Descripción de la situación

Debido a un aumento en la visibilidad de los efectos de la contaminación causada por plásticos, un excelente ejemplo es la Gran Isla de Plásticos del Pacífico. Ha habido una tendencia de los consumidores a encontrarse más alarmados, y querer hacer algo para ayudar. Si bien los cambios realizados por estos no son drásticos, pequeñas compras como un cepillo de bambú, en vez de uno descartable, es el típico ejemplo de un cambio que es fácil de hacer, por lo cual es mucho más probable que se suceda. (Fernández Escudero, 2021)

Por más que ha empezado a haber mayor conciencia y consumidores realizando cambios, un gran porcentaje de la población todavía no los está llevando a cabo porque no son convenientes, o no está interesada, lo cual significa un gran desafío para Meraki. Hacer que los productos sean más fáciles de consumir (vender en supermercados) hará que sea más probable que empiecen a consumir productos para higiene personal sustentables.

1.2. Análisis de contexto

1.2.1. Análisis de mercado:

El público objetivo de Meraki son personas de 18 a 45 años, “consumidores verdes” con interés en el medio ambiente, la sustentabilidad, con consciencia del impacto del plástico y la producción desmedida en el medio ambiente. Valoran el impacto ambiental del producto a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y desecho.

Los consumidores principales de Meraki son personas que hacen un gran esfuerzo por conseguir los productos de la marca, pero para poder llegar a un nivel masivo deberán acceder al público general de cepillos de dientes.

La mayor parte del público que sigue a Meraki en las redes sociales se encuentra en polos urbanos, lo cual facilita el acceso a tiendas físicas, de todas maneras, esto también significa que el 35% de la audiencia se encuentra fuera del alcance de las mismas. Es por esto que es muy importante tener un canal de venta virtual cómodo, eficiente, y con respuesta rápida de asesores virtuales en caso de consultas o problemas.

Actualmente Meraki se encuentra en una transición de tipo de cliente, entre los early adopters y la mayoría precoz. Para la mayoría precoz, esta es una de sus primeras experiencias con materiales “no tradicionales”. Es por esto que es muy importante cumplir (si es posible superar) las expectativas de estos, debido a que si se llevan una decepción lo suficientemente grande dificultará que vuelvan a comprar productos elaborados con materiales alternativos.

Las necesidades que cumple este producto son muy interesantes, debido a que no cumple solamente con la necesidad de seguridad de higiene dental como cualquier cepillo de plástico, sino que también cumple con necesidades de autorrealización, donde ayudan a una persona a cumplir con sus valores morales (ayudar al medio ambiente).

Las expectativas del cliente no son sólo que el cepillo funcione como debería, si no también que cumpla con sus expectativas como empresa, que los valores se alineen entre el consumidor y Meraki. Si Meraki no fuera sustentable en sus prácticas, usará mano de obra que no es remunerada justamente, o si el cepillo viniera envuelto en packaging de plástico, las expectativas del mismo no estarían siendo cumplidas, por más que el cepillo no tuviera fallas en su calidad. Esto se debe a que el producto que Meraki vende no es sólo un cepillo, si no sustentabilidad y responsabilidad social.

Los clientes están altamente satisfechos, refiriéndose a Meraki con palabras clave como “referente, disruptivo, innovador, transparente, serio”. Dentro de la plataforma Mercado Libre, Meraki cuenta con una puntuación de 4.8/5 estrellas, y una muy poca proporción de opiniones negativas. Esto es altamente superior a las puntuaciones de competidores directos e indirectos.

El proceso de decisión de compra está compuesto por:

1. Reconocimiento de la necesidad: en este caso no sería solo que se precisara una herramienta para cepillarse los dientes, sino una que cumpla con los valores que tiene el cliente sobre el medio ambiente.
2. Búsqueda de la información: por más que Meraki sea una de las marcas más conocidas dentro del mercado de los cepillos de dientes de bambú, en el mercado de cepillos en general no es muy conocida. Esto significa que si el consumidor no tiene conocimiento previo sobre el tipo de producto, tendrá que hacer más investigación de lo normal, debido a que no tiene conceptos previos o percepciones sobre el mismo. Lo más probable es que googleen reseñas y opiniones, o busquen opiniones de influencers, debido a que la mayor parte de las personas no tiene un referente en su vida que les pueda brindar información.
3. Evaluación de alternativas: en este caso considerará las distintas marcas de cepillos de bambú y otros materiales alternativos. Es poco probable que tenga en cuenta los de plástico debido a que no cumple con sus propios intereses y opiniones.
4. Decisión de compra: el consumidor elige el cepillo que más se apega a sus intereses y presupuesto.
5. Comportamiento post-compra: el consumidor utiliza el cepillo, a continuación, separa las cerdas del mango, y composta el mango. Estos pasos forman parte del proceso post-compra debido a que uno de los puntos de venta del cepillo es que es compostable, si esta acción es difícil, o si no se desintegra como debería, afectará la satisfacción del cliente.

1.2.2. Análisis de los competidores

Los competidores directos de Meraki son:

Colgate, (solo el cepillo de dientes de bambú). Este existe solamente desde 2019, pero ha estado presente en supermercados por más tiempo que Meraki. Una desventaja es que los consumidores tienen un mayor conocimiento de la marca Colgate, por lo cual es más probable que confíen en ella por sobre Meraki. Una ventaja es que Meraki es una empresa que solamente comercializa productos sustentables, por lo cual es más probable que los clientes quieran apoyar a una empresa que sí se alinea con esos valores por sobre Colgate, que es el mayor productor de cepillos de dientes de plástico a nivel global.

SLÅSS: Comenzó con cepillos de bambú y se expandió a los rubros vida diaria, cocina y home. Esto es bueno y malo a la vez. Al estar en más rubros es más fácil que un cliente los

reconozca y se vuelva leal a la marca en una gran variedad de productos, pero al mismo tiempo, no están enfocados como Meraki. El que la marca esté enfocada en un solo rubro reduce costos de investigación y desarrollo, producción y promoción. Sólo se encuentra de manera online, lo cual es una ventaja para Meraki que tiene cientos de puntos de venta físicos en el país

VITA: La mayor ventaja que tiene es que cuenta con productos como pasta dental en polvo vegana. De todas maneras sólo se encuentra de manera online, lo cual es una ventaja para Meraki que tiene cientos de puntos de venta físicos en el país.

Bucal Tac: Tiene mucha trayectoria en el sector odontológico. De todas maneras se encuentra en la misma situación que Colgate de que también venden productos de plástico.

Sudanta/Sri Sri Tattva: si bien es más grande que Meraki, cuenta con una amplia variedad de productos, por lo cual el cepillo de dientes de bambú y la pasta de dientes sin flúor no es su prioridad. Si no que su principal enfoque está en cosméticos para el cuidado de la piel, suplementos, etc. Además, la mayor parte de sus productos vienen en packaging de plástico.

En conclusión, no hay ningún competidor que se compare con Meraki, que se encuentre presente en canales de venta físicos como supermercados y canales de venta virtuales, y que al mismo tiempo sea una empresa con un foco en el cuidado del medio ambiente. La más similar es Sri Tattva, pero tiene tanta variedad de productos que los cepillos de bambú se diluyen dentro de lo que ofrecen.

Al cliente lo que le importa es la conveniencia, y que los valores de la empresa se alineen con sus valores propios. Si bien varios de los competidores no se encuentran en canales físicos, la mayoría se encuentran en canales virtuales. Estos no son necesariamente inconvenientes, pero sí significa que el consumidor los tiene menos presente en el día a día cuando va al supermercado o a puntos de venta físicos.

Las debilidades en las que tiene que trabajar la marca sobre todo es en el conocimiento de la misma, debido a que en este aspecto no puede competir con empresas como Colgate o Bucal Tac.

1.2.3. Análisis del entorno

Político: Las regulaciones del gobierno argentino respecto a la importación suelen ser impredecibles, lo cual le quita estabilidad al modelo productivo actual. Esto se debe a que si

aumentan los impuestos a la importación, o llegaran a hacer un bloqueo a la importación, aumentaría los costos o haría prácticamente imposible traer los cepillos desde la fábrica de China (Leone, 2021)

Económico: Covid-19 ha tenido un gran efecto en las ventas de cepillos de dientes de bambú en el corto plazo. Esto se debe a que ha puesto gran presión en las cadenas productivas a nivel global, sumado al hecho de que la presencia de los mayores productores a nivel global se encuentra en América del Norte y Europa. Los principales productores de bambú se encuentran en el sureste asiático, lo cual afectará las cadenas de producción debido a las largas cuarentenas en varios de estos países. De todas maneras, se espera que a mediano plazo el mercado se recupere debido a cambios en las preferencias de los consumidores. (Market Research Future, 2021).

Social: Probablemente uno de los cambios más influyentes en el comercio de cepillos de dientes de bambú es el cambio de las preferencias de los consumidores. Ha habido un aumento en el consumo de productos de uso cotidiano que son orgánicos, naturales, y amigables con el medio ambiente. (Grandview Research, 2020)

Environmental: Actualmente argentina no cuenta con ninguna política que sancione la comercialización de productos de plástico desechables, o que incentive los productos creados con materiales alternativos. (Gobierno de la República Argentina, 2020)

1.3. Diagnóstico organizacional

Todavía no posee la certificación de Empresa B.

En marketing y comunicación tercerizan la gestión y producción de contenido para redes sociales, gestión y producción de contenido audiovisual, mantenimiento y actualización del sitio web, diseño gráfico para redes sociales, diseño gráfico de packaging, y diseño gráfico de comunicación. La tercerización de la gestión y producción del contenido para las redes sociales puede ser una debilidad, porque es posible que el colaborador no comparta la visión que Meraki tiene, esto podría hacer que le cueste generar contenido que se sienta auténtico para el cliente, o que comunique el mensaje efectivamente.

Por otro lado, se encuentra el área de marketing y comunicación, que se subdivide en Marketing y Comunicación, de manera separada. En el área de marketing hay un responsable, un colaborador designado para llevar adelante las tareas relacionadas con

herramientas digitales, marketing digital, e-commerce, tanto para mayorista como para consumidor final. También es el responsable de las compras en medios digitales y el mantenimiento del ecosistema digital. En el área de marketing también se desarrollan actividades de trade marketing, en los cuales se busca el aumento de la demanda del producto en toda la cadena de distribución y en el impulso de mensajes y campañas para desarrollar ventas orientadas a revendedores. Dentro de las actividades claves, esta área abarca también las tareas de comunicación. Es altamente posible que este colaborador tenga demasiadas tareas a cargo, lo que haga que tenga dificultad al hacer tareas como de trade marketing, por ejemplo, y no pueda dedicarle el tiempo que sea necesario. Esto ocasionaría que las campañas no sean eficaces, lo cual afectaría las ventas.

Próximamente, ingresará un analista de comunicación, orientado a desarrollar la marca, briefing de productos, community management y gestión del contenido de Branding. Si bien esta sería una ventaja que ayudará con las tareas que tiene el colaborador de marketing, que probablemente esté sobrecargado, es muy importante tener en cuenta la importancia de que este nuevo analista se acople bien a la cultura e identidad de Meraki.

1.4. FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La marca de cepillos de dientes sustentables que más tiempo lleva en el mercado argentino - Hay una visión compartida entre todos los colaboradores - Asociación con For The Planet - La poca variedad de productos le permite a Meraki enfocarse - Meraki sólo produce productos sustentables - Posee puntos de venta físicos y se encuentra en una cadena de supermercados - Se realizan actividades de trade marketing - Tendrá un analista de comunicación para desarrollar la marca. - Cuentan con influencers e invierten en publicidad digital. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expandir la cartera de productos, analizando posibilidades como pasta dental en polvo, etc. - Expandirse a países con incentivos para productos sustentables (ej. Perú) - Los consumidores tienen cada vez más interés en productos sustentables - Aumentar la flexibilidad y reducir riesgo con fábricas en Arg. - Poca competencia en américa latina (comparado con Europa)
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>

<ul style="list-style-type: none"> - En proceso de obtención de la certificación de empresa B - Es posible que con sólo dos colaboradores en el área de marketing estos se encuentren sobrecargados, lo cual afectaría la efectividad de las campañas. - La tercerización de la gestión y producción de contenidos digitales puede causar una sensación de falta de autenticidad de los mismos por falta de alineación moral con la marca. - Hay poca variedad de productos - Poca flexibilidad debido a la demora de envío - Poca trayectoria en segmento de cepillos de dientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprevisibilidad de las políticas de importación e impuestos - Empresas grandes como Colgate tienen mucho más poder económico y conocimiento - Barreras a la entrada a supermercados, etc alta. - Efecto de Covid-19 en la cadena productiva
---	---

1.5. Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Comenzaría con una investigación exploratoria cualitativa de manera de poder identificar qué aspectos del producto y valores de la organización a los consumidores les interesa/tienen en cuenta, y si desearían que se agregue otro producto a la cartera. El método a utilizar sería entrevistas en profundidad.

A continuación, utilizaría una investigación descriptiva cuantitativa de observación de campo en supermercados. Observar cuántas personas miran cepillos de dientes, cuántas miran sustentables, por cuánto tiempo, si los devuelven.

Otra metodología de investigación descriptiva cuantitativa a utilizar sería encuestas con respuestas cerradas para identificar qué tan probable es que compren el producto, qué tanto esfuerzo harían por comprarlo (sólo si está disponible en supermercado, si buscarían una dietética, etc.), entre otras.

5. Marco Teórico

Para el abordaje del marco teórico se utilizará contenido extraído de diferentes fuentes y correspondientes a distintos autores.

Si se analiza cómo se dará el crecimiento, veremos que Kotler propone 4 estrategias de posición competitiva, las cuales se dividen por el tamaño de la empresa y la posición en el mercado. Estas son, las del Líder, las del Retador, las del Seguidor, y las del Especialista

(Nicho). Para el Líder, hay estrategias de expansión del mercado actual, defensivas y ofensivas. En el caso de las defensivas, se subdividen en:

- De defensa de posición actual
- De flancos (proteger un frente débil)
- Preventiva (atacar a los potenciales retadores antes de que lo sean)
- De contraofensiva (si un retador atacara)
- De defensa móvil (alargar el dominio sobre nuevos territorios)
- De contracción planeada (retirada estratégica)

Las estrategias del Retador son muy variadas, pero para resumir hay:

- Frontal (a la fuerza)
- De Flancos (punto débil)
- Ataque Envolvente (Captar su territorio rápidamente)
- Ataque Guerrillero (Pequeños ataques)

No he podido encontrar críticas a las estrategias propuestas por Kotler, habiendo consenso de que son suficientemente precisas para ayudar a guiar las decisiones de la empresa. (Kotler, 2016)

Por otra parte, Ansoff propone 3 tipos de estrategias de marketing (de crecimiento) basadas en cómo se dará el crecimiento en sí:

- Estrategias de Crecimiento Intensivo (Penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto)
- Estrategias de Crecimiento por Integración (Regresiva, progresiva, horizontal)
- Estrategias de Crecimiento por Diversificación (Concéntrica, horizontal, conglomerada). (Ansoff, 1957).

Aaker plantea que para crecer en el mercado con los productos o servicios existentes las empresas disponen de varias vías. Estas son:

- Añadir nuevas características al producto
- Mejorar el producto
- Ampliar la línea de productos
- Expansión geográfica

- Incremento en la participación del mercado
- Incremento del uso del producto. (Aaker, 1984)

Ya se habló de los tipos de posición competitiva, y las estrategias de crecimiento de Ansoff, pero la matriz de O'Shaughnessy propone algo interesante; tres momentos en los que se puede tomar la acción estratégica:

- Antes que la competencia
- Conjuntamente con la competencia (reactiva)
- Al margen de la competencia (diversificación). (O'Shaughnessy, 1992)

Entonces se tomarán las propuestas de:

- Kotler: La posición del líder y del retador
- Ansoff: Estrategia de crecimiento intensivo (Penetración de mercado)
- Aaker: Expansión geográfica (Defensa móvil de Kotler), Incremento de la participación de mercado (Penetración de mercado de Ansoff), Incremento de uso del producto
- O'Shaughnessy: Actuar antes de la competencia.

6. Diagnóstico y Discusión

Como fue mencionado anteriormente en el análisis de situación, el mercado de productos sustentables está creciendo consistentemente, y no parecería que vaya a desacelerar. De todas maneras, esto también abre puertas a que la competencia intente ganar participación de mercado. Además, si bien la proyección de crecimiento del mercado de cepillo de dientes de bambú es buena (Grandview Research, 2020), sigue existiendo la traba de que muchos consumidores quieren ser más ecológicos, pero a la hora de llevarlo a la práctica no lo hacen. (Fernández Escudero, 2021). Este problema es relevante debido a que si no se puede incentivar a los consumidores para comprar productos sustentables, o no se puede competir contra los cepillos de dientes de plástico, el éxito de Meraki será más difícil. Otro gran problema al cual se enfrenta Meraki actualmente es que compite en dos frentes diferentes, desde dos posiciones diferentes. Es líder en el mercado de cepillo de dientes ecológicos, pero retador en el mercado de cepillos de dientes general.

Es por esto que se analizará el potencial de mercado e implementarán varias estrategias de crecimiento para contrarrestar dichos efectos. La estrategia de Meraki tendrá tres ejes

principales, Expansión geográfica, Penetración de mercado / Incremento de participación de mercado, y Ataque a flancos como retador.

En referencia a lo expuesto en el marco teórico sobre la Expansión geográfica, también llamada defensa móvil, se podrá apreciar que esta es una estrategia de líder. Esta se aplicaría para el mercado de cepillos de dientes de materiales alternativos, como una estrategia defensiva (debido a que no lo están atacando directamente, cumplirían la función de prevenir pérdida de participación de mercado contra competidores). La de defensa móvil haría más difícil que el competidor reemplace a Meraki debido a la cantidad de territorios que ésta cubriría. Esta estrategia está basada en lo propuesto por Aaker (1984) y Kotler (2016).

Para el eje de Penetración de mercado o Incremento de la participación de mercado nos basaremos en lo propuesto por Aaker (1984) y Ansoff (1957) debido a que se puede aprovechar el envión de crecimiento que el mercado de cepillos de dientes de bambú ya tiene por sí mismo. (Grandview Research, 2020). La participación de mercado se aumentará haciendo que los productos de la marca sean más fácilmente accesibles en mercados en los cuales ya se encuentra, y promocionando los productos en los mismos, ayudando a que sean más visibles y el cliente lo tenga más presente a la hora de ir a hacer las compras. También, se intentará aumentar la utilización del producto (Aaker, 1984) mediante campañas que visibilizan la frecuencia con la cual hay que cambiar los cepillos de dientes porque por más que los dentistas recomiendan cambiar los cepillos de dientes cada 3 meses, el argentino promedio utiliza el cepillo de dientes por 20 meses. (Manzoni, 2017)

Para crecer en el mercado de cepillos de dientes general, se debe utilizar la estrategia de Retador, con ataque a los flancos. (Kotler, 2016). Específicamente esta es la que se utilizará debido a que la fortaleza de Meraki es que es 100% ecológica, mientras que los líderes del mercado no lo son. Esto permitirá que vaya ganando participación de mercado en el mercado general de cepillos de dientes, logrando que los consumidores pasen a ser consumidores sustentables.

Además Meraki, igual que siempre utilizará la estrategia de actuar Antes que la Competencia, debido a que el ser innovador es lo que la diferencia, la cual empezó a participar en el mercado años después. (O'Shaughnessy, 1992)

Se espera que con la implementación de esta propuesta se aumente la participación de mercado, contrarrestando la baja utilización de cepillos de dientes por parte de los

consumidores y la falta de motivación de los mismos para utilizar productos sustentables. Además, Actuar Antes que la Competencia (O'Shaughnessy, 1992) podría ayudar a evitar perder participación de mercado contra otros cepillos sustentables.

7. Plan de Implementación

4.1. Objetivo general

- Llegar a una participación de mercado del 1% en el mercado Argentino de cepillos de dientes general (no ecológicos) y una participación del 0.5% en el mercado de higiene oral para Diciembre de 2022.

4.2. Objetivo específico

- Aumentar las ventas mediante el canal presencial en un 50% para Diciembre de 2022.
- Lograr que un 30% de las ventas mediante canales digitales se produzcan en la región Patagónica para Diciembre de 2022
- Aumentar las ventas de los productos de higiene oral (sin contar los cepillos de dientes) en un 30% para Diciembre 2022

4.3. Programas

4.3.1. Programa 1: Meraki, más cerca tuyo

Este programa responde al objetivo “Aumentar las ventas mediante el canal presencial en un 50% para Diciembre de 2022”.

De acuerdo a lo mencionado en el marco teórico, Penetrar los mercados en los cuales se encuentra (Ansoff, 1957) y Aumentar la participación de mercado (Aaker, 1984) le permitirían a Meraki, de manera de establecerse como un líder en Argentina, debido a que América del Sur es el continente que más potencial tiene de crecimiento una vez que el mercado madure. (Prudour, 2021)

Como fue mencionado anteriormente, el 70% de los consumidores desean mantener una vida más sustentable pero no hacen los cambios necesarios. Una forma de facilitar que estos cambios sucedan es hacerles más accesibles los productos en la vida cotidiana.

Se sigue el ejemplo de Colgate, que introdujo su cepillo de dientes de bambú en los mismos lugares donde ofrece los cepillos de dientes de plástico, y por un precio similar. Su objetivo no es convertir clientes que están satisfechos con los de plástico, si no atraer a los que están

buscando una opción más sustentable, pero la estrategia para este producto en específico nos parece un caso de estudio relevante e interesante.

Aparte de vender el producto a un precio similar a cepillos de plástico, deben ser igual de fáciles de conseguir que estos. La única manera de llegar a este punto es estar en supermercados, de este modo será mucho más fácil que el público general haga el cambio. Para llevar a cabo este programa, se comenzará poniéndose en contacto con 6 cadenas de supermercados diferentes, de manera que los productos se encontrarían en 7 cadenas de supermercados, contando el Libertad, en el cual se encuentra actualmente. Una vez finalizada la negociación, se realizarán acciones promocionales y se encargará materiales de POP (Point of Purchase) para llamar la atención de los consumidores. Estos se encontrarán ubicados en las 28 sucursales más grandes (4 por cada cadena de supermercado). A continuación se encuentra un detalle de las actividades a llevar a cabo:

Acción 1: Negociación con supermercados

La ejecución de este plan comenzará en Enero 2022, enviando información y completando las listas de 6 supermercados sobre el producto y su éxito hasta ahora, haciendo especial énfasis en los factores que lo diferencian y en porqué sería bueno para el supermercado sumar nuestros productos. El mensaje principal será que el que tengan productos de una marca sustentable ayudará a que los consumidores en general los perciban a ellos como más sustentables, y que los que buscarían en algún otro lugar un producto ecológico podrían encontrarlo allí. Se estarían adelantando a la tendencia de los cepillos sustentables en supermercados (hechos por empresas sustentables), permitiendo que la gente vea que los tiene en stock. Los supermercados a los que se les enviará esta información serán: Coto, VEA, Disco, Carrefour, DIA, Makro. Se espera que para Marzo 2022 este proceso haya finalizado. El área a cargo de esta acción será el sector de ventas, el cual estaría a cargo de la cuenta Libertad (cliente actual) y de la negociación y manejo de las cuentas nuevas. Para esto será necesario la adquisición de un ejecutivo de cuentas más, que se haría cargo de todas las cuentas supermercados.

Acción 2: POP

Se espera que para Marzo 2022 ya estaría finalizado el contrato y se tendrá la confirmación, de manera que se podrá comenzar con la producción de los materiales de POP y las actividades promocionales. Estos estarán listos para la instalación en Abril. Los Materiales POP estarán hechos con colores y materiales consistentes a los que usa Meraki actualmente para su packaging, haciendo especial énfasis en el % de plástico que poseen. Tendrá forma de un cepillo de dientes, rodeado de plantas de bambú. A cargo de esta acción estará el área de marketing, específicamente el colaborador que está a cargo de trade marketing. Esto continuará hasta diciembre de 2022. Una vez cada 2 meses se hará un control del estado y reposición en caso de que sea necesario de los exhibidores. Este proceso y la entrega de los mismos será tercerizado a la organización que los produce.



(Imagen:
Elaboración propia)

Acción 3: Actividades promocionales

Las actividades promocionales orgánicas comenzarán en Abril y finalizarán en Diciembre de 2022. Las publicidades finalizarán en septiembre. Serán publicidades en redes sociales, con segmentación basada en la ubicación del consumidor. Sólo se mostrarán estas publicidades a personas que se encuentran en un radio de 10km del supermercado. El objetivo de esto es que sepan que Meraki se encuentra en el supermercado cercano a su hogar, y que conozcan la marca. Dirán cosas como “Meraki, la primera empresa de higiene bucal sustentable de Argentina llega al supermercado..., buscanos en sus góndolas desde el día...” y se irán modificando a lo largo del tiempo para adaptarse a cambios en el precio, o promocionar algún producto en específico. Esta acción se continuará hasta el mes de septiembre inclusive, para asegurarse de que la mayor parte de las personas de la zona que utilizan redes sociales las hayan visto por lo menos una vez. Además, con el mismo diseñador freelance se harán publicaciones orgánicas promocionando que Meraki se encuentra en estos supermercados. Se contratará a un diseñador gráfico freelance para crear todas estas piezas. A cargo de esta acción estará el área de marketing, específicamente el analista en comunicación a cargo del community management.

Propuesta de medición:

La medición del mismo se debe realizar a partir de la proporción de ventas realizadas en el canal físico sobre las ventas totales. Además, las interacciones y consultas en las publicaciones de las redes sociales donde se promocionará la presencia de Meraki en los supermercados ayudarán a dar una idea del nivel de interés del público sobre la presencia del producto en canales físicos. Para tener una comparativa de si las campañas están teniendo algún efecto, se medirá la cantidad de cepillos comprados antes y después de que la campaña comience, en los supermercados Libertad donde Meraki se encuentra actualmente.

Los recursos a utilizar en este programa son:

- 28 exhibidores x \$15.000= \$420.000 (después de descontar el IVA el costo neto es \$331.800)
- Control y reposición de exhibidores: \$100.000 (después de IVA el costo neto es de \$79.000)
- Entrega de los exhibidores: \$30.000 (neto: \$23.700)
- Publicidades online: \$155.000 (35% es descontado después en impuestos, por lo cual el valor neto es \$100.750)
- Diseñador freelance: 15.000 por mes x 10 meses= \$150.000 (Después de descontar el IVA el costo neto es de \$118.500)

Presupuesto: Bruto: \$855.000 Neto: \$653.750

4.3.2. Programa 2: Nadie queda olvidado

Este programa responde al objetivo “Lograr que un 30% de las ventas mediante canales digitales se produzcan en la región Patagónica para Diciembre de 2022.”

En base a lo presentado en el Marco Teórico y en la sección Diagnóstico y Discusión, se ha llegado a la conclusión que una gran expansión geográfica le permitiría a Meraki tener ventaja sobre la competencia, como una acción que realiza el líder del mercado de cepillos de dientes de bambú para protegerse (Aaker, 1984), (Kotler, 2016). De todas maneras, es importante tener cuidado de no expandirse a un costo demasiado grande para la empresa, porque la podría poner en una situación peligrosa donde no pueda mantener la expansión geográfica.

Debido a la baja densidad poblacional en la región patagónica, no es una buena inversión ir a esa región por separado de los supermercados que ya lleven los productos de Meraki. (Por

ejemplo con Dietéticas). De todas maneras, algo que sí es interesante es asegurarse de estar como líder en ese mercado desde el canal digital. Además, al tener en cuenta lo escrito en el marco teórico sobre cómo desarrollar una estrategia defensiva, Kotler (2016) y Aaker (1984) destacan entre las opciones la de expansión geográfica, que implica . Esto se logrará mediante acciones con influencers, publicaciones de feed, publicidades, y en algunos centros poblacionales importantes se pondrán pautas publicitarias en pantallas LED. Estas serán: Neuquén y Comodoro Rivadavia, las únicas ciudades con más de 150.000 habitantes.

Acción 1: Influencers

Se contratará a influencers que hablan sobre el medio ambiente, y a influencers que hablan del cuidado personal para que promocionen los productos. La mayor parte de su base de seguidores se debe encontrar en la región Patagónica. En ambos casos las publicaciones serán historias y publicaciones mostrando los productos, y explicando sus características. Cada paquete será de 1 post y 2 historias. Se hará una publicación por mes con dos influencers diferentes. Se utilizarán micro influencers, tienen menos de 100.000 seguidores, pero más de 10.000 (se debe a que a partir de ese número pueden usar el feature de swipe up en las historias). El sector a cargo de esta acción será el de marketing, para asegurarse de que todas las publicaciones se realicen en tiempo y forma.

Primero, se pondrá en contacto con los influencers en Enero de 2022 el Ejecutivo de Marketing, teniendo para Febrero ya las acciones con los influencers contratadas. Los influencers las publicarán desde Febrero de 2022 hasta Diciembre de 2022, y en paralelo, a medida que las vayan publicando, el ejecutivo a cargo de esta acción constatará que la información en las publicaciones sea correcta, y se realicen la cantidad de publicaciones que deben ser.

Acción 2: Publicidad

Se crearán publicidades en pantallas LED en las dos ciudades más grandes de la Patagonia, Neuquén y Comodoro Rivadavia. Estas publicidades se harán solo durante un mes, las cuales contarán con imágenes de cepillos de dientes de plástico, en el mar, siendo empujados a un costado por los cepillos de dientes de Meraki, sale un slogan “Cuidemos nuestro ecosistema, Juntos”. Esta publicidad será creada por un diseñador gráfico freelance. No se debe hacer un cambio de posicionamiento de todas formas. Esta actividad es sólo de promoción. No lo considero un cambio de posicionamiento debido a que se sigue alineando con lo que viene haciendo previamente Meraki.

Propuesta de medición:

Para tener una comparativa de si las campañas están teniendo algún efecto, se medirá la cantidad de cepillos comprados antes y después de que la campaña comience en la región patagónica mediante canales digitales. La medición del mismo se debe realizar a partir de la proporción de ventas realizadas en la región Patagónica mediante canales digitales / las ventas digitales totales. Además, las interacciones y consultas en las publicaciones de las redes sociales por los influencers ayudarán a dar una idea del nivel de interés del público de la región. Y como último indicador de medición, se utilizará Google Analytics, usando tracking de links UTM, para ver que influencer lleva a mayores conversiones. Además, usando Google Analytics y un tracker de dirección IP, se analizará desde que provincia o ciudad hay más visitas, cuántas de estas visitas abandonan el carrito a mitad de la compra, y en qué ciudad se encuentran la mayor cantidad de conversiones. El departamento a cargo de analizar esta información será el de Marketing.

Los recursos a utilizar en este programa son:

- Influencers: \$15.000 por influencer x 33 paquetes por año. = \$495.000 (\$391.050 después de descontar IVA)
- Publicidades online: \$155.000 (35% es descontado después en impuestos, por lo cual el valor neto es \$100.750)
- Diseñador freelance: 5.000 por mes x 12 meses= \$60.000 (Después de descontar el IVA el costo neto es de \$47.400)
- Carteles LED vía pública: Vía pública pantalla LED (4x6 mts): 2 carteles = \$150.000 por mes (Después de IVA el costo neto es \$118.500 por mes)

Presupuesto: \$860.000, neto \$657,700.

4.3.3. Programa 3: Presentando a los chicos nuevos

Este programa responde al objetivo “Aumentar las ventas de los productos de higiene oral (sin contar los cepillos de dientes) en un 30% para Diciembre 2022”.

Como fue mencionado anteriormente en el diagnóstico y discusión, se buscará aumentar la participación de mercado de Meraki, y aumentar la frecuencia de utilización del producto (Aaker, 1984). Se espera que mediante esta campaña se pueda incentivar la compra más frecuente del producto debido a que será más atractivo.

Como fue mencionado anteriormente, el mercado de cepillos de dientes forma parte del mercado de la higiene bucal. Lamentablemente Meraki le ha puesto mucha energía a la venta de los cepillos, lo cual ha opacado fuertemente los otros productos. Los productos a promocionar serán la pasta de dientes “Bits” (pequeñas bolitas de pasta de diente) y el hilo dental biodegradable.

Acción 1:

Se realizarán promociones que presenten un pack de dos cepillos de dientes y un hilo dental por un precio descontado, o un cepillo de dientes junto con los Bits, o los Bits con el hilo dental. Esta estrategia será integrada en todos los puntos de venta físicos y online.

Esto incentivaría a los consumidores a probar estos productos nuevos.

En enero de 2022 comienza el diseño y producción de la faja. Sería una banda de papel color verde que uniría los cepillos de dientes con los hilos dentales (o los Bits) para armar el kit. A continuación, se deben producir estas bandas. Se producirán 150.000 bandas para cada combinación de productos (75.000 por combinación). En febrero de 2022 se comienza la comercialización. El área de marketing estará a cargo de los mismos para asegurarse que estén siendo implementados correctamente. Una vez que se acabe el stock será finalizada la promoción.



(Imagen:
Elaboración propia)

Acción 2:

Se promocionarán estos productos utilizando las redes sociales. Principalmente se utilizará contenido orgánico, y se lo complementará con publicidad. El contenido será producido por un diseñador gráfico freelancer. El sector de marketing estará a cargo, específicamente el colaborador responsable del community management. Esta acción se llevará a cabo a lo largo del año.

Las campañas tratarán temas similares a los que ya viene tratando la marca sobre el medio ambiente, y además se buscará aumentar la frecuencia de compra mediante campañas que visibilizan la frecuencia con la cual hay que cambiar los cepillos de dientes, porque por más que los dentistas recomiendan cambiar los cepillos de dientes cada 3 meses, el argentino promedio utiliza el cepillo de dientes por 20 meses (Manzoni, 2017).

Propuesta de medición:

De manera de medir la efectividad de la campaña, se realizará una comparativa de la cantidad de packs vendidos vs la cantidad de productos sueltos vendidos. Un detalle a tener en cuenta que puede ser interesante, es identificar si la cantidad de productos sueltos vendidos baja o se mantiene, si se mantiene, indicaría que se está incentivando a la compra a clientes nuevos que antes no compraban. De manera de medir la frecuencia con la cual los clientes realizan compras, se realizará una breve encuesta en las redes sociales antes de lanzar las campañas, en Enero 2022, una vez en Junio 2022, y una vez finalizada la campaña, en Diciembre 2022. Esto permitirá ver si hubo algún cambio en el período de tiempo en la cual estuvo activa.

Los recursos a utilizar en este programa serán:

- Diseño de la banda: Diseñador freelancer: 5.000 (Después de descontar el IVA el costo neto es de \$3.950)
- Producción de la banda: 4.5 pesos por banda x 150.000 bandas = \$675.000, (neto 533.250)
- Generación de contenido de redes sociales: 5.000 por mes x 12 meses= \$60.000 (Después de descontar el IVA el costo neto es de \$47.400)
- Publicidades online: \$155.000 (35% es descontado después en impuestos, por lo cual el valor neto es \$100.750)

Presupuesto: \$895.000 (neto \$685.350)

4.4. Diagrama de Gantt:

	Acciones	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Valor neto
Meraki, más cerca tuyo	Contacto con supermercados													
	Proveer información													
	Negociación													
	Diseño del POP													
	Producción del POP													
	Control y reemplazo POP													
	POP activo en supermercados													
	Diseño de Actividades Promocionales													
	Publicidades Online													
	Publicación Orgánica													Suma = \$653.750

Nadie queda olvidado	Ponerse en contacto y negociar con influencers													
	Influencers subiendo publicaciones													
	Controlar que las publicaciones de los influencers sean correctas													
	Creación publicidad													
	Carteles LED													Suma = \$657,700
Presentando a los chicos nuevos	Diseño de la banda													
	Producción de la banda													
	Promoción con la banda													
	Diseño de las publicaciones													
	Generación de contenido en redes sociales													
	Publicidad en las redes sociales													Suma = \$685.350

Presupuesto total = El valor bruto del presupuesto es \$2.610.000, de todas maneras, teniendo en cuenta que se puede recuperar el 21% de lo invertido cargando el IVA, el presupuesto real termina siendo \$1.995.800. Es por esto que recomiendo que se acepte el presupuesto de valor bruto de \$2.440.000.

8. Conclusión

Hubo dos grandes problemas a lo largo de este reporte de caso. El primero era que no se sabía si se lograría que los consumidores transicionen a productos sustentables, y el segundo, pero igual de preocupante, es que no se conocía la posibilidad real de competir contra las marcas grandes de cepillos de dientes de plástico, que además tenían cepillos de dientes sustentables.

El diagnóstico al cual se llegó es que se deberá hacer que el cepillo sea altamente accesible, en el sentido físico y financiero, de manera de facilitar el traspaso de los consumidores a productos sustentables.

El marco teórico nos permitió establecer estrategias de crecimiento claras, y en base a eso un plan de acción acorde a un plan de marketing sobre el potencial de mercado de Meraki.

Gracias al marco teórico pudimos definir que para competir con las nuevas empresas que aparecen en el mercado de cepillos de bambú se tomarán Estrategias Defensivas, y para competir contra las empresas ya posicionadas en el mercado de cepillo de dientes se tomarán Estrategias de Retador.

Se espera que mediante estas acciones, el cliente pruebe la marca por primera vez, y se pueda conectar mejor con el mismo. Especialmente porque se usan publicaciones orgánicas aparte de las publicidades, lo cual generaría lealtad por la marca. Se espera que con el uso de las Estrategias Intensivas y Defensivas se pueda ganar una gran participación de mercado, sin perder lo que se tenía previamente.

9. Recomendaciones

Se recomienda cuidar mucho los clientes leales que ya se tienen, debido a que ellos son los mejores promotores de la marca.

Si bien no hubo espacio en el plan de acción para aumentar el uso del producto por parte del consumidor, es una idea que recomendaría analizar, debido a que actualmente el promedio está muy por debajo de lo recomendado. Si se pudiera aumentar la frecuencia de compra de los cepillos de dientes sería una gran ventaja.

A pesar de que esto no fue abordado en el reporte de caso debido a que no era relevante, considero que es importante analizar la producción de los cepillos exclusivamente en la fábrica en Ningbo, debido a que si hay (como ya pasó recientemente) un accidente en el puerto, no hay manera de exportar los productos. Aparte de eso, el riesgo de perder al colaborador estratégico es muy alto. Considero que sería interesante analizar tener una segunda planta en una ciudad con un puerto diferente una vez que el volumen de producción alcance el tamaño suficiente.a

10. Referencias

- Aaker, D. A. (1984). *Strategic Market Management*. Nueva York, U.S.A.: John Wiley & Sons.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. Pp 113-124
- Casella, Volosin, Pretini, Sosa, & Vázquez Palana. (2021). *Millennials, la “Generación Verde”*: Factores motivacionales que impulsan el consumo sustentable. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina. Recuperado de: <https://rdu.unc.edu.ar>
- Cash, M. (2019). *Propuesta de Negocios: “Greenr”*. (Tesis de pregrado) . Universidad de San Andrés. Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.udes.edu.ar>
- Creehan, K. P., & Bonomo, J. M. (1995). From aspiration to action: a process for pinpointing growth opportunities. *The Mercer Management Journal, Volumen 4*
- Fernández Escudero, C. (2021, Junio 5). El 90% de los argentinos reconoce al cambio climático como “amenaza”. *El perfil*. Recuperado de: <https://www.perfil.com>
- Gobierno de la República Argentina. (2020). *Ambiente y Desarrollo Sustentable*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/>
- Grandview Research. (2020). *Bamboo Toothbrush Market Size, Industry report, 2020 - 2027*. Recuperado de: <https://www.grandviewresearch.com>
- Kotler, P. (2016). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Education.
- Leone, J. (2021, 07 22). Trabas a las importaciones: 8 formas en que el Gobierno limita el comercio exterior. *Clarín*. Recuperado de: <https://www.clarin.com>
- Manzoni, C. (9 de Julio de 2017). Cepillos dentales, con pocas ventas. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/>
- Market Research Future. (2021). *Global Bamboo Toothbrush Market Research Report, Forecast to 2027*. Recuperado de: <https://www.marketresearchfuture.com>
- Miller, D., & Chen, M. (1996). The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. *Strategic Management Journal vol. 17*, 419-439.

O'Shaughnessy. (1992). *Competitive Marketing: A Strategic Approach*. Winchester, Mas. E.E.U.U: Unwin Hyman, Inc.

Prudour. (2021). *Global Bamboo Toothbrush Market 2018 To 2029*. Recuperado de: <https://marketresearch.biz>

Stratview Research. (Julio 2020). *Bamboo Toothbrush Market Industry Analysis – 2020-2025*. Recuperado de: <https://www.stratviewresearch.com>

World Health Organization. (2018). *Global Burden of Disease Study 2000 - 2016*. Recuperado de: <https://www.who.int>