



## Reporte de Caso

# Meraki

---

---

## Análisis del Mercado Potencial de Rasuradoras Ecológicas en Argentina

Licenciatura en Comercialización

**Autor:** Vercellone Tadeo

**DNI:** 41593991

**Legajo:** VMKT03096

**Tutor:** Romero, Javier

**Fecha:** 13/11/2022

## Índice de contenidos

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1. <i>MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL .....</i>	5
2. <i>PROBLEMÁTICA .....</i>	5
3. <i>RESUMEN DE ANTECEDENTES .....</i>	6
4. <i>RELEVANCIA DEL CASO .....</i>	7
<b>3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....</b>	<b>7</b>
1. <i>DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN .....</i>	7
2. <i>ANÁLISIS DE CONTEXTO .....</i>	8
2.1 <i>Análisis Mercado Actual .....</i>	8
2.2 <i>Análisis Mercado y Competencia Potencial.....</i>	9
2.3 <i>Análisis Entorno (PESTEL) .....</i>	12
3. <i>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</i>	14
3.1 <i>Análisis Interno. ....</i>	14
3.2 <i>FODA. ....</i>	15
4. <i>ANÁLISIS DE LA CARRERA .....</i>	16
<b>4. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>5. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>6. PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>22</b>
6.1 <i>OBJETIVO GENERAL: .....</i>	22
6.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....</i>	22

6.3 ALCANCE: .....	23
6.4 PLAN DE ACCIÓN 1: ROUTE TO MARKET (RTM).....	23
6.5 PLAN DE ACCIÓN 2: RETAIL GROWTH MARKETING (RGM).....	25
6.6 PLAN DE ACCIÓN 3: ECO – DIGITAL OPPORTUNITY (E-DO).....	28
6.7 PRESUPUESTO TOTAL .....	30
6.8 DIAGRAMA DE ACTIVIDADES (GANTT) .....	30
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>34</b>

## 1. Resumen

Meraki, compañía pionera en la lucha por erradicar el consumo de plástico atraviesa una erosión en la cuota de su mercado principal (cepillos de dientes de bambú) con la proliferación de ofertas de nuevos competidores. Dado que la compañía ha agotado sus estrategias de crecimiento por vía de expansión se encuentra frente a la necesidad de lograr el crecimiento por vía de una estrategia de diversificación (matriz producto – mercado de Ansoff).

El presente reporte de caso estudia la factibilidad y rentabilidad de incursionar en el mercado potencial de rasuradoras ecológicas en Argentina y los programas necesarios para alcanzar el éxito en mismo; el cual implica que Meraki afronte una diversificación relacionada horizontal para cubrir una demanda latente insatisfecha. Con la aplicación del programa Meraki obtendrá una evasión del mercado saturado, un aumento en las unidades vendidas (clientes actuales y potenciales) y una mayor optimización de su red de distribución.

Palabras claves: Mercado Potencial / Demanda Insatisfecha / Estrategias de diversificación.

### Summary

Meraki, a pioneer in the fight to eradicate plastic consumption, is experiencing an erosion of its main market share (bamboo toothbrushes) with the proliferation of new competitors' offerings. Since the company has exhausted its growth strategies through expansion, it is faced with the need to achieve growth through a diversification strategy (Ansoff's product-market matrix).

This case report studies the feasibility and profitability of entering the potential market of ecological shavers in Argentina and the necessary programs to achieve success in it; which implies that Meraki faces a horizontal related diversification to cover a latent unsatisfied demand. With the application of the program Meraki will obtain an avoidance of the saturated market, an increase in the units sold (current and potential customers) and a greater optimization of its distribution network.

Keywords: Potential Market / Unsatisfied Demand / Diversification Strategies.

## 2. Introducción

### 1. Marco de referencia institucional

Meraki es una empresa fundada en el año 2016 en Buenos Aires, Argentina. El director de la misma, Francisco Mirabella funda la misma con el objetivo de reemplazar la utilización del plástico de un solo uso o de corta vida útil a través del desarrollo y comercialización de productos elaborados con materiales alternativos sustentables. La intencionalidad por erradicar el consumo de materiales nocivos al medio ambiente surge en un viaje turístico tras haber quedado impactado por la cantidad de plástico acumulado en un paisaje local.

Meraki es pionera en la comercialización de cepillos de dientes de bambú en Argentina, el cual es actualmente su producto estrella con una venta anual próxima al millón de unidades; pero la compañía apunta al crecimiento constante y la diversificación de su cartera de productos; esto último define su filosofía y visión comercial.

El presente reporte de caso analiza el atractivo del mercado de rasuradoras/afeitadoras ecológicas en Argentina y los beneficios que puede obtener Meraki asociados al ingreso en el mismo.

### 2. Problemática

Si bien Meraki es considerada la empresa líder en el mercado ecológico del cuidado oral; su cuota de mercado se encuentra en constante erosión debido a la intensa rivalidad competitiva que presenta el sector en el que opera. Esta competencia pone en grave peligro a la compañía debido a que concentra la mayor parte de su facturación en dicha línea de producto.

La compañía cuenta con una visión miope de marketing desaprovechando grandes oportunidades que se presentan en mercados adyacentes al mismo. Entre los productos de uso cotidiano que más plástico generan al año se encuentran las maquinillas de afeitar descartables. Actualmente, en Argentina los individuos exigen por parte de los oferentes principales del mercado propuestas ecológicas que permitan mantener un planeta más saludable. Esto denota un problema social/ambiental y una gran oportunidad de mercado que se vincula directamente con la misión de Meraki de desarrollar y poner a disposición de la sociedad productos demandados de bajo impacto ambiental.

### 3. *Resumen de Antecedentes*

En años recientes (1990 en adelante) frente al deterioro del planeta se ha ido consolidando un nuevo aspecto social y se ha gestado un nuevo estilo de vivir y convivir. Este nuevo estilo de vida denominado “Zero waste o cero residuos” se encuentra en pleno crecimiento; el mismo tiene por objetivo disminuir los residuos generados en la Tierra. Según el último informe presentado por la multinacional Mercado Libre el número de compradores sustentables en Argentina creció un 14% y la demanda total de dichos artículos un 24% (Mercado Libre, 2021).

Con el objeto de estudio del presente trabajo se abordará el nivel de consumo de plástico derivado del uso de máquinas de afeitar descartables en Argentina. Según un informe de la consultora internacional Nielsen, en el año 2017 se vendieron en el país argentino 186 millones de unidades descartables (Abad, 2019). El riesgo de daño ambiental ocasionado por el consumo de dicho producto ha generado que organizaciones como Greenpeace declaren en sus recomendaciones permanentes al mundo la sustitución de las máquinas desechables por maquinillas de metal con cuchilla sustituible. (Greenpeace, 2019).

El posible ingreso de Meraki a la industria del afeitado requerirá que la compañía afronte una estrategia de crecimiento de diversificación relacionada; más precisamente de carácter horizontal. La diversificación es una estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento.

Como antecedentes de compañías que hayan adoptado dicha estrategia podemos encontrar a Apple, empresa que ha logrado el dominio de la industria electrónica a partir de la constante diversificación de su cartera para atender las múltiples necesidades de su base actual de clientes; siempre en negocios vinculados aprovechando al máximo las sinergias constituyentes para lograr la escalabilidad de su negocio. Una de las múltiples estrategias aplicadas por Apple fue la estrategia de diversificación relacionada al utilizar la sinergia de su tecnología y el diseño de sus productos (Alemán y Villegas, 2012).

Las Pymes argentinas también adoptan esta estrategia como una vía de crecimiento empresarial; un ejemplo de ello es Vanesa Durán. Esta compañía de venta por catálogo inició sus actividades ofreciendo exclusivamente semijoyas, pero actualmente cuenta con una amplia oferta de categorías entre las que podemos encontrar perfumes, relojes, etc que le permitieron abarcar gran parte de la industria nacional (Rueda, 2021).

Los ejemplos mencionados previamente demuestran que la estrategia de diversificación relacionada es fructuosa cuando una compañía decide apostar por el crecimiento empresarial independientemente del tamaño de la misma afrontando los riesgos que esto conlleva.

Se considera relevante para el caso otro antecedente abocado especialmente a la industria de artículos ecológicos; este es el caso de la compañía Bambaw la cual se fundó en el año 2015 con la finalidad de ofrecer alternativas sustentables a los productos de plástico de un solo uso. La compañía fue logrando éxito en el mercado europeo mediante la constante innovación de artículos “zero – waste” cubriendo de las necesidades latentes de su público objetivo. Actualmente cuenta con un amplio portafolio de productos que cubren necesidades que van desde la higiene bucal hasta el afeitado personal. (The Universal Sea, 2019).

#### *4. Relevancia del caso*

El caso presentado es importante para Meraki debido a que, se encuentra desaprovechando una oportunidad de mercado atractiva a través de la ampliación de su portafolio de productos y así poder aumentar el volumen de ventas sobre su cartera de clientes y solventar la pérdida de participación de cuota de mercado que se encuentra atravesando.

Por otro lado, el aporte potencial que tendrá el desarrollo de la categoría en la reducción del consumo de plásticos generados para satisfacer la necesidad básica de higiene personal, logrando así los beneficios medioambientales que constituyen el propósito de Meraki.

En tercer lugar, se considera relevante el caso para la disciplina del marketing ya que permite validar la extrapolación de herramientas previamente utilizadas en mercados tradicionales sobre una industria en proceso de desarrollo (mercados sustentables). Adicionalmente permite profundizar en la utilización de estrategias de diversificación como vías de crecimiento empresarial.

### **3. Análisis de la situación**

#### *1. Descripción de la situación*

Meraki es la empresa pionera y líder en la comercialización de cepillos de bambú en Argentina. La misma goza de dicha posición debido a una serie de estrategias que ha ido adoptando a lo largo de su trayectoria; desarrollando todas las estrategias posibles de crecimiento por vía de “expansión” según

la matriz de crecimiento producto-mercado de Ansoff en su línea principal aplicando políticas de penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

Sin embargo, las decisiones tomadas por la compañía han generado que Meraki cuente con una dependencia relativamente importante sobre una línea específica de productos (la misma representa el 93% de las unidades vendidas y el 73% de la facturación); la cual está en riesgo debido al aumento en la rivalidad competitiva del sector. Al haber agotado todas las estrategias posibles dentro de dicha línea su margen de crecimiento es más acotado.

La compañía cuenta con una red de distribución desarrollada para comercializar sus productos, pero no se realiza un máximo aprovechamiento de los beneficios que ésta le brinda. Es decir, cuenta con un gran alcance sobre sus clientes actuales y potenciales, pero no ofrece artículos para cubrir todas las necesidades latentes de los mismos. El mercado de rasuradoras/afeitadoras ecológicas se presenta como una fuente atractiva a analizar y será desarrollada a continuación.

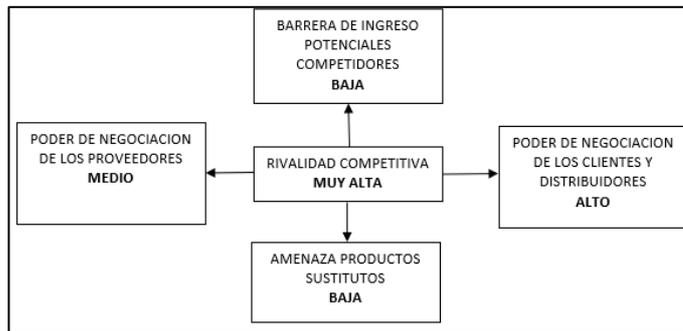
## 2. *Análisis de Contexto*

A los fines del presente trabajo se realizará un breve resumen sobre la situación actual del mercado de cepillos de dientes ecológicos mediante la herramienta de las 5 fuerzas de Porter con la finalidad de brindar un análisis más profundo de las oportunidades y amenazas que presenta el mercado de rasuradoras ecológicas en Argentina (a nivel mercado y competencia potencial).

### 2.1 *Análisis Mercado Actual*

El mercado de cepillos de dientes bambú está en una fase de crecimiento tardío, en el cual no solo la demanda de dicho artículo se encuentra en pleno crecimiento (Ubicada en el top 10 de productos ecológicos más vendidos en Latinoamérica el año 2021) sino también ha significado el ingreso de grandes marcas a la industria y la proliferación de la oferta de productos commodities. Marcas como Colgate, Bucal Tac, Sudanta están realizando una fuerte apuesta para conquistar el mercado en cuestión.

Esto último ha generado un aumento significativo en la rivalidad competitiva de la industria. Dicha rivalidad se intensificó debido a que las barreras de ingreso son relativamente bajas. Como consecuencia el poder de negociación de Meraki sobre sus distribuidores y clientes se ha visto disminuida. Como conclusión la cuota de mercado de Meraki se encuentra en constante riesgo de erosión.



Elaboración propia.

## 2.2 Análisis Mercado y Competencia Potencial

El afeitado es una de las necesidades básicas cubierta por hombres y mujeres adultos dentro de su rutina de aseo y cuidado personal; la cual consiste en la eliminación del vello facial o corporal de forma periódica (esto la convierte en un mercado masivo y con altas tasas de rotación).

La industria en cuestión se encuentra en una fase de madurez la cual representa actualmente una de las fuentes principales de desecho de plástico a nivel mundial; se arrojan al año un promedio de cinco mil billones de maquinillas desechables en todo el planeta (Fortune Business Insight, 2020). Según datos de Nielsen, en la Argentina se vendieron 186 millones de unidades en el año 2017 (Abad, 2019). Teniendo en cuenta que en promedio una afeitadora descartable básica pesa 30 gramos, se estarían acumulando un total de 5.580 toneladas de plástico al año.

De esa última cifra provista por Nielsen, el 88% de las ventas resulta de afeitadoras desechables mientras que el 12% restante responde a las llamadas sistemas con repuestos. Sobre esta categoría hay algunos datos interesantes que reflejar. El consumo en el segmento femenino es el que se está mostrando más dinámico. Según Nielsen, creció un 14% entre el 2014 y 2018. Para el caso de las afeitadoras descartables, el 73% las elige con 3 hojas de afeitar y el 84% considera que la banda lubricante es un accesorio muy valorado (Abad, 2019).

La preocupación sobre el impacto medioambiental ha generado que usuarios de todo el mundo comiencen a exigir propuestas ecológicas que permitan cubrir su necesidad de afeitado con métodos menos nocivos. Los dos sistemas de afeitado alternativos principales para reemplazar el plástico desechable son:

1. Afeitadoras con mango metálico con cuchilla sustituible (Antiguo método tradicional de afeitado).
2. Afeitadoras descartables compuestas por materiales biodegradables (no contaminantes).

El público objetivo al cual va dirigida la propuesta de rasuradoras ecológicas es el mismo al cual actualmente se le ofrece otros productos sustentables. Estos son adultos entre 18 y 45 años de ambos sexos con un nivel socioeconómico medio alto y alto residentes en la república argentina con intereses afines a la sustentabilidad.

Con la finalidad de calcular la demanda potencial en unidades físicas y monetarias de la línea de rasuradoras ecológicas en Argentina se realizó una encuesta al público objetivo donde se le consultó acerca de: conocimiento de la categoría – intención de compra – valoración monetaria – frecuencia de afeitado - canales de compra.

El nivel de conocimiento actual sobre las propuestas ecológicas de afeitado en Argentina comienza a tomar relevancia; el 56% de los potenciales compradores conocen la existencia de la categoría en cuestión. Actualmente el 81% utiliza algún sistema de afeitado desechable y el 96% de los mismos estaría predispuesto a sustituirlo por sistemas ecológicos alternativos. Tomando en consideración las dimensiones analizadas previamente se calcula que el 78% del mercado meta califica como potencial comprador de la categoría a desarrollar.

Profundizando en los sistemas alternativos de afeitado seleccionados, el 60% opta por una afeitadora metálica con cuchilla sustituible (El 67% en el caso de los hombres y el 55% en mujeres) mientras que el 40% restante prefiere una afeitadora descartable compuesta por materiales biodegradables (El 33% en el caso de los hombres y el 45% en mujeres).

La valoración monetaria para cada sistema de afeitado ronda los \$2260 para la afeitadora metálica con cuchilla sustituible y los \$235 en la rasuradora descartable biodegradable. Otra variable a considerar es la frecuencia de afeitado: los hombres se afeitan en promedio cada 2 días (15 veces al mes; lo cual representaría dos afeitadoras descartables mensual) mientras que las mujeres se rasuran cada 5 días (6 veces al mes; lo cual representaría una afeitadora descartable mensual).

En último lugar los canales de compra optados por los potenciales usuarios son los descriptos en la siguiente tabla:

Producto / Canal	Farmacias	Supermercados	Tiendas Ecológicas	E-commerce y/o Redes Sociales
Afeitadora Metalica	80%	91%	50%	31%
Afeitadora Biodegradable	93%	96%	23%	4%

Fuente Encuesta propia. Elaboración propia.

A continuación, se presenta el cálculo de la demanda potencial en términos unitarios y monetarios anuales estimados para el 2023 de rasuradoras ecológicas en Argentina:

Filtros	Descripcion	% Embudo	Hombres	Mujeres	Total
Territorio	Argentina	100%	22.709.478	23.525.352	<b>46.234.830</b>
Edad	18 - 45 Años	44%	9.989.894	10.348.797	<b>20.338.691</b>
Nivel SocioEconómico	A y B	22%	2.197.777	2.276.735	<b>4.474.512</b>
Mercado Potencial	Afeitadoras Sustentables	78%	<b>1.714.266</b>	<b>1.775.854</b>	<b>3.490.119</b>

Fuente: Indec. Encuesta propia. Elaboración propia.

Producto y Genero	Usuarios	% Usuarios	Unidades	% Unidades	Facturación	% Facturación
Hombres	1.148.558	54%	1.148.558	54%	<b>\$ 2.595.741.318</b>	54%
Mujeres	976.719	46%	976.719	46%	<b>\$ 2.207.385.958</b>	46%
<b>Subtotal Afeitadoras Metalicas</b>	<b>2.125.278</b>	<b>61%</b>	<b>2.125.278</b>	<b>9%</b>	<b>\$ 4.803.127.277</b>	<b>48%</b>
Hombres	565.708	41%	14.031.861	64%	<b>\$ 3.297.487.231</b>	64%
Mujeres	799.134	59%	8.012.098	36%	<b>\$ 1.882.842.957</b>	36%
<b>Subtotal Afeitadoras Biodegradables</b>	<b>1.364.842</b>	<b>39%</b>	<b>22.043.958</b>	<b>91%</b>	<b>\$ 5.180.330.188</b>	<b>52%</b>
Total Hombres	1.714.266	49%	15.180.419	63%	<b>\$ 5.893.228.549</b>	59%
Total Mujeres	1.775.854	51%	8.988.817	37%	<b>\$ 4.090.228.916</b>	41%
<b>Total General</b>	<b>3.490.119</b>	<b>100%</b>	<b>24.169.236</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 9.983.457.464</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Propia. Elaboración propia.

La tendencia hacia el consumo ecológico ha generado que las principales compañías a nivel mundial de la industria del afeitado lancen propuestas sustentables. Por ejemplo, Gillette ha desarrollado una colección denominada “PLANET KIND” la cual consta de afeitadoras con cuchilla sustituible diseñadas con 60% de plástico reutilizado y son 100% reciclables a partir de un programa llamado “Terracycle”. En segundo lugar, la multinacional Edgewell Personal Care ha generado propuestas ecológicas con sus diversas marcas; dentro de ellas lanzó la bioshave de Personna la cual está compuesta por 80% de recursos sostenibles y es 100% biodegradable. El mismo grupo lanzó con su marca estrella “Shick” la Shick Xtreme 3 Eco Glide que está compuesta por plástico reutilizado.

Asimismo, el grupo japonés KAI diseñó la primera afeitadora descartable hecha de papel. El mercado potencial latente también despertó el interés de grandes compañías que luchan contra el consumo excesivo de plástico; así se dio el surgimiento de Zomchi y The Jungle Culture las cuales desarrollaron una propuesta de valor atractiva para sus consumidores a través de afeitadoras metálicas “Zero Waste o Cero Residuos”.

Actualmente en Argentina los consumidores no cuentan con las propuestas formuladas por las grandes multinacionales de la industria; será cuestión de tiempo que estas terminen arribando al mercado local. Sólo tienen a disposición a través de mercado libre la compra de afeitadoras de metal con cuchilla sustituible vendidas por importadores locales sin una marca y concepto de valor desarrollado; lo cual delimita la gran oportunidad a la cual hace frente Meraki.

### 2.3 *Análisis Entorno (PESTEL)*

**Factores Políticos:** Actualmente Argentina está representado por un gobierno de corte socialista. El mismo es gobernado por el presidente Alberto Fernández desde el año 2020; el país está próximo a un proceso electoral que tendrá lugar en el 2023. La situación política se encuentra en un estado de vulnerabilidad absoluta, originado por la permanente confrontación dentro del mismo partido de gobierno asociado a la presión ejercida por los grupos opositores, todo en la búsqueda de ganar las siguientes elecciones. (Clarín, 2022).

**Factores Económicos:** Argentina está atravesando un periodo prolongado de recesión económica (Últimos 10 años) lo cual impacta directamente sobre las variables que se describirán a continuación.

Según INDEC en su informe de junio de 2022, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró un incremento del 6,4% en la comparación interanual. De esta manera, en el primer semestre del año, el indicador acumuló un alza del 6,3%. Estos valores responden a que la actividad económica en el mismo periodo del 2021 se encontraba congelada debido a la crisis sanitaria mundial (COVID 19).

Según INDEC en su informe de julio de 2022, el nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) acumuló en los primeros siete meses del año una variación del 46,2%. En la comparación interanual registró un incremento del 71,0%. Esto indica los altos niveles inflacionarios existentes en el país de estudio afectando el poder de compra de los consumidores.

Según el BCRA en sus resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (Julio, 2022), el sector privado espera que el dólar culmine en 2022 a \$276. En tanto se espera que en los próximos 12 meses el dólar se ubique en \$377. De esta manera, el tipo de cambio oficial acumularía un alza de 64,0% durante todo el año 2022 y un alza de 78% para los próximos 12 meses, cifras que sin embargo se ubican por detrás de una inflación esperada del 90% y 85% para dichos períodos. Todo esto describe la pérdida constante de valor de la moneda local, trayendo como consecuencia un encarecimiento de las transacciones extranjeras.

Según datos de INDEC en su informe de julio de 2022, el intercambio comercial de Argentina favoreció mucho más a las importaciones, éstas representan más del 51,4% del total negociado, con un crecimiento del 43,7% en los siete primeros meses del año y un saldo favorable de compras de US \$ 437 millones. Dentro de las importaciones destacan las compras de bienes de consumo (bienes finales) con un crecimiento del 17,8%. Esto describe así la estructura negativa (deficitaria) de la balanza comercial Argentina y una mayor necesidad de divisas internacionales.

Factores Socio - Ecológicos: La preocupación por el cuidado del medioambiente es uno de los patrones más visibles de los últimos años. Esta ha generado el desarrollo de un nuevo estilo de vida en el cual los patrones de consumo se enfocan en minimizar los residuos desechados en la Tierra. Dicho estilo, denotado como “Cero Residuos” o “Zero – Waste” reformula la forma en la que se consume para evitar el uso de productos que permanecerán en la Tierra durante cientos de años. Según un informe presentado por la multinacional Mercado Libre (2021) el número de compradores sustentables en Argentina creció un 14% y la demanda total de dichos artículos un 24%.

Factores Tecnológicos: Dentro de los aspectos tecnológicos más relevantes a destacar se encuentra el crecimiento del comercio electrónico. Según el último estudio efectuado por la Cámara de Comercio Electrónico de Argentina (CACE) el canal creció un 68% en el año 2021. La categoría de higiene y belleza personal es una de las que mayor crecimiento obtuvo a lo largo de los últimos tres años (CACE, 2022).

Factores Legales: El estado se encuentra regulando el consumo de productos plásticos de corta vida útil tanto en el campo público como privado (consumo y producción). Dichas leyes y mecanismos de regulación se encuentran como un tema a abordar por diputados y senadores de Argentina (Congreso de la República, 2021).

### *3. Diagnóstico Organizacional*

#### *3.1 Análisis Interno.*

Meraki es una compañía argentina, fundada en el año 2016 por Francisco Mirabella con el objetivo de sustituir el consumo excesivo de productos de plástico de corta vida útil (La empresa es miembro de la organización 1% For The Planet y se encuentra tramitando su certificación internacional de empresa B, como se sabe estas compañías proponen desarrollar prácticas innovadoras y transformadoras de la cultura empresarial colocando las preocupaciones sociales y ambientales en un lugar central). Los valores que la envuelven son: sostenibilidad, consciencia, integridad, equidad y positividad.

La misión de la compañía es: “Desarrollar y poner a disposición de la sociedad productos de bajo impacto ambiental”. La visión de la misma es: “Contribuir a un planeta rico en biodiversidad con gobiernos comprometidos, empresas responsables y consumidores conscientes”.

Meraki se ubica en Capital Federal y el proveedor de productos importados en Ningbo (China) y la fabricación de productos nacionales se encuentra en Vicente López, Buenos Aires. La empresa bajo estudio destacada por un espíritu joven; está compuesta por nueve personas que se encargan de realizar múltiples tareas según sus puestos, centralizando tareas esenciales y tercerizando actividades de apoyo.

Siguiendo el modelo de estrategias de Michael Porter (1991), Meraki sigue una estrategia genérica de enfoque y diferenciación haciendo foco en la búsqueda de percepción por parte de los consumidores, desarrollando productos de calidad, disruptivos y de diseño a un nicho de mercado específico delimitado por jóvenes y adultos entre 18 y 45 años con intereses en la preservación del planeta. La marca Meraki cuenta con un poder de mercado significativo dentro del segmento definido; en el cual los mismos la asocian con la categoría general de productos sustentables sin delimitarla al cuidado bucal.

Meraki es la compañía pionera y actual líder en la comercialización de cepillos de bambú en Argentina; con el paso del tiempo incorporó dentífricos, hilos dentales, estuches y holders de pared para darle una mayor profundidad a su línea principal. Recientemente decidió dar sus primeros pasos a mercados adyacentes con el lanzamiento de las botellas reutilizables e hisopos. Sin embargo, actualmente la cartera esta poco diversificada teniendo en cuenta la amplitud que presenta la industria sustentable.

La compañía cuenta con un sistema de distribución completamente desarrollado en Argentina con presencia en supermercados, farmacias, almacenes naturales/dietéticas y canales digitales (e-commerce y market-places tales como mercado libre). Actualmente la compañía revela un alcance de aproximadamente 4000 revendedores (1000 farmacias, 3000 tiendas ecológicas/revendedores); el canal menos desarrollado son los supermercados debido a las altas barreras de ingreso que presentan para productos sustentables (cuenta con operaciones en dos cadenas de supermercados).

Con el afán de ampliar el mercado potencial de la compañía, en el año 2018 apostó por la expansión internacional a partir del surgimiento de franquicias y distribuidores en Uruguay y Paraguay. Meraki sigue apuntando a desarrollar nuevos destinos para introducir la marca tales como Colombia, Brasil, Chile y España.

La compañía atraviesa una situación económica positiva contando con recursos financieros para poder realizar inversiones y aventurarse en nuevos negocios atractivos que se presenten.

3.2 FODA.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1 – Tendencia mundial hacia el consumo de productos eco amigables (sustentables).</p> <p>2 - Oportunidad de desarrollo de nuevas líneas de productos: el mercado de rasuradoras ecológicas en Argentina se encuentra escasamente atendido (Las multinacionales del sector no han lanzado hasta el momento en el país propuestas sustentables y la oferta actual está compuesta solo por revendedores digitales sin una marca instalada).</p> <p>3 – Apogeo del consumo a través de medios electrónicos.</p> <p>4 – Crecimiento del número de tiendas ecológicas.</p> <p>5 – Formulación de regulaciones asociadas al consumo de plástico de corta vida útil.</p>	<p>1 – Aumento significativo en la rivalidad competitiva en el sector principal que compite actualmente (cepillos de dientes de bambú).</p> <p>2 – Bajas barreras de ingreso de potenciales competidores (mercado actual y potencial).</p> <p>3 - Altas barreras de ingreso a los canales de consumo masivo para los productos sustentables; en Argentina no se prioriza espacio en góndolas para productos sustentables o verdes (supermercados).</p> <p>4 – Riesgo potencial de inaceptación del producto por los consumidores en el mercado potencial analizado.</p> <p>5 – Inestabilidad política y económica (inflación y devaluación).</p> <p>6 – Altas barreras a la compra de insumos internacionales por restricción en el flujo de divisas.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

<p>1 – Trayectoria destacable en el mercado ecológico con un gran poder de marca en el sector (Actual líder del mercado de cuidado bucal ecológico).</p> <p>2 – Cartera amplia de clientes y un sistema de distribución desarrollado.</p> <p>3 – Presencia en el mercado nacional e internacional.</p> <p>4 – Situación económica favorable (cuenta con capital disponible para inversiones).</p> <p>5 – Experiencia acumulada en la compra y venta de artículos fabricados en China.</p> <p>6 – Grupo de profesionales comprometidos con la misión de la compañía.</p> <p>7 – Políticas de responsabilidad social definidas.</p>	<p>1 – Cartera de productos poco diversificada.</p> <p>2 – Gran dependencia económica sobre una línea de productos.</p> <p>3 – Bajo control sobre la producción de los productos que componen el portafolio.</p>
---	--

#### 4. *Análisis de la carrera*

Para el análisis de la situación actual de la compañía y el entorno que la envuelve se utilizaron una serie de herramientas indispensables en la disciplina; entre ellas se encuentran el análisis PESTEL que pretende evaluar el impacto de variables del macroentorno que afectan a una industria. Otra herramienta utilizada fue el análisis industrial a partir de las cinco fuerzas de Porter que analiza el impacto de diferentes actores de una industria para definir el atractivo de pertenecer o introducirse a la misma. En última instancia se aplicó la herramienta de diagnóstico FODA en la cual se agrupan las oportunidades y amenazas que presentan los factores externos y las debilidades y fortalezas con las que cuenta la compañía para resolver una situación problemática particular.

La recopilación de la información del caso bajo estudio provino de fuentes secundarias y primarias. La recolección de información de fuentes secundarias abarcó tanto el material del reporte de caso y otros documentos relevantes para la redacción de la introducción y análisis de situación.

Con la finalidad de lograr calcular el mercado potencial de rasuradoras ecológicas se llevó a cabo un estudio de investigación concluyente descriptiva; de corte cuantitativa. El instrumento de recolección de datos fue encuestas con un cuestionario de preguntas cerradas aplicadas sobre hombres y mujeres entre 18 – 45 años de edad residentes en Argentina de niveles socioeconómicos alto y medio

alto. El procedimiento aplicado fue un muestreo probabilístico por conglomerado (Buenos Aires y Córdoba). El tamaño muestral estuvo conformado por 362 individuos (50% hombres y 50% mujeres).

#### 4. Marco Teórico

Existe amplio consenso entre los teóricos y especialistas del marketing a la hora de conceptualizar las acepciones de mercado y demanda; no así en el momento de clasificar estos conceptos. Para este reporte de caso el análisis se centra exclusivamente en las definiciones de mercado potencial, demanda latente y demanda insatisfecha. Kotler y Keller definen al mercado potencial como el mayor conjunto posible de consumidores que tienen suficientemente un elevado nivel de interés por un bien o servicio específico provisto y ofrecido por el mercado, este interés debe ser coherente con la capacidad económica, la libertad de elección y consumo (Kotler y Keller, 2006); el mismo se alcanza con un nivel de gasto en actividades de marketing concreto, y con unas condiciones del entorno específicas (Kotler y Keller, 2012). Orjuela y Sandoval exponen que existe una demanda latente cuando existe un mercado potencial de un producto (bien o servicio) pero tal producto no existe todavía. En esa misma dirección, conciben a la demanda insatisfecha como aquella porción de demanda que no está siendo atendida por la oferta vigente del mercado (Orjuela y Sandoval, 2006); caso contrario se define una demanda satisfecha.

Alcanzar un crecimiento empresarial es sinónimo de progreso; este puede ser alcanzado a partir de diversas estrategias que aplican las compañías para maximizar sus ganancias. Según Kotler y Keller (2012) una de las herramientas fundamentales para detectar y aprovechar oportunidades de mercado es la aplicación de la matriz de expansión “producto – mercado” desarrollada por Igor Ansoff. Esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico en términos de productos y mercados nuevos y actuales. Sainz de Vicuña (2013), así como Munuera y Rodríguez (2016) de manera complementaria contribuyen a desarrollar ampliamente las estrategias de la matriz:

1. Penetración de Mercados: Este grupo de estrategias deben explotar al máximo el amplio conocimiento que se tiene de la demanda satisfecha. El riesgo de aplicación es mínimo, así como la rentabilidad esperada. El radio de acción es altamente intensivo sobre los productos y los mercados tradicionales. Se basa en aumentar la cuota de participación en el mercado actual con el producto vigente. Algunas estrategias habituales son aumentar la frecuencia de compra (mediante publicidad de la conveniencia de otros usos), o incentivos de precios, etc. Un ejemplo es el

lanzamiento de una tarjeta de club de beneficios; tal como el sistema de millas acumulativo de la aerolínea LATAM.

2. Desarrollo de Mercado: Se fundamenta en la expansión geográfica del mercado cubierto y/o en la búsqueda de atender nuevos segmentos de mercado (creando versiones que atraigan a nuevos segmentos, renovando canales de distribución y promoción). El riesgo de aplicación es moderado, así como su expectativa de rentabilidad. El radio de acción es intensivo en productos y extensivo hacia nuevos mercados. La llegada de Amazon, Ebay y Mercado Libre a nuevos países del continente y del mundo son claros ejemplos de éxito.
3. Desarrollo de Producto: Este grupo de estrategias deben explotar al máximo el ilimitado valor agregado y la máxima diferenciación de sus productos habituales, apoyándose continuamente en la investigación y desarrollo; moviéndose dentro de la misma línea de productos. El riesgo de aplicación es moderado, así como la rentabilidad esperada. El radio de acción es intensivo en mercados y extensivo hacia una mayor diferenciación del producto. La aplicación de dicha estrategia se da mediante la readaptación de características y atributos del producto actual o la incorporación de nuevas presentaciones. Ejemplos son la actualización de la versión de un teléfono móvil, el desarrollo de un nuevo tamaño para un refresco, etc. Las cuentas premium de Netflix y Amazon (Amazon Prime) o los servicios de almacenamiento de información en la nube iCloud de Apple son casos de éxito.
4. Diversificación: Consta en añadir simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes; es decir desarrollando nuevas líneas de productos relacionadas o no con las vigentes. El riesgo de aplicación es más elevado y se conjuga con una mayor rentabilidad esperada. Las posibilidades de expansión y desarrollo son ilimitadas y operan sobre la demanda insatisfecha y otros mercados potenciales. El radio de acción es altamente extensivo sobre los otros mercados potenciales y las nuevas líneas de negocios. Adidas está incursionando en el desarrollo de otros accesorios para jóvenes deportistas urbanos (Adidas línea Skateboarding) y en el ámbito del montañismo con su línea Terrex, también han lanzado su propia línea de perfumes y está optando por productos orgánicos, saliéndose del esquema tradicional de calzado deportivo.

Kotler y Keller (2012) recomiendan seguir de forma ordenada las estrategias planteadas debido al riesgo empresarial que conlleva cada una de éstas; en la cual las tres primeras se engloban dentro del crecimiento por vía de expansión mientras que la última se define como crecimiento por vía de diversificación.

El crecimiento por vía de diversificación cuenta con su propia subclasificación. Ansoff define cuatro categorías en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación entre los mercados en función de la tipología de clientes (Huerta, 2004); los tres primeros se engloban bajo el concepto de diversificación relacionada.

1. **Diversificación horizontal:** Consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa; es decir se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo target de clientes pero que satisfacen otras necesidades; por lo que constituyen nuevos mercados. Esto genera sinergias de comercialización, puesto que la empresa continúa vendiendo a través de los canales de distribución ya establecidos. Un ejemplo de esta estrategia es cuando una compañía de refrescos desarrolla de forma complementaria una línea de snacks.
2. **Diversificación vertical:** Es una integración en la cadena de valor de la empresa, la cual puede darse hacia adelante o hacia atrás en función de los intereses de la misma. Un ejemplo de dicha estrategia es cuando una empresa productora de lácteos y derivados se comienza a autoabastecer del insumo principal (leche) para fabricar sus productos.
3. **Diversificación concéntrica:** Se sintetiza en el desarrollo de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Un ejemplo de esta estrategia se da cuando una compañía que se dedicaba a producir bebidas alcohólicas extiende su portafolio a refrescos y/o bebidas energizantes.
4. **Diversificación conglomerada:** Supone que los productos y mercados añadidos no tienen ninguna relación con los que opera actualmente la compañía. Un ejemplo es cuando una compañía dedicada a la construcción desarrolla una nueva unidad de negocios abocada a la comercialización de electrodomésticos

Aplicar una estrategia de diversificación es un gran desafío para cualquier empresa, indistintamente del tamaño de esta. Dentro de las principales ventajas se puede observar la reducción de riesgos, la creación de sinergias comerciales y/o productivas, mejor aprovechamiento de recursos; en adición, la evasión de la saturación del mercado operado y el surgimiento de nuevas oportunidades de inversión para el crecimiento y la rentabilidad (Domingo Pérez, 2017). Sin embargo, la misma también implica asumir riesgos ya que los resultados no están asegurados y el desconocimiento del mercado puede llevar al fracaso de la inversión realizada. La aplicación de estrategias de crecimiento por vía de diversificación relacionada es una recurrencia habitual por parte de las empresas a la hora

de la búsqueda del crecimiento empresarial. En la década de los noventa Nike empezó a producir y comercializar calcetines, zapatos y ropa casual y de vestir para hombres y mujeres, empezó a atender a los deportes de raqueta, también se orientó al golf y en el presente siglo apostó por la tecnología deportiva (cronómetros, brújulas y sensores de la frecuencia cardíaca). Obviamente nadie puede discutir el notable éxito de Nike en la industria. (Murillo, 2019).

En función de las fuentes bibliográficas analizadas, se concluye que, una vez maximizados los esfuerzos de marketing en los mercados y productos actuales; tal como lo ha ejercido Meraki es momento de evaluar alternativas atractivas de diversificación relacionadas con la finalidad de maximizar las ganancias de la empresa aprovechando las sinergias constituyentes.

## **5. Diagnóstico y Discusión.**

Declaración del problema abordado:

Luego del análisis realizado sobre la situación actual de la compañía a lo largo del reporte y sustentado a partir de las teorías y evidencias empíricas presentadas en el marco teórico, se pueden identificar una serie de problemas en los cuales Meraki está inmerso.

El primer y gran problema que se encuentra atravesando la compañía es que cuenta con un nivel de concentración muy elevado de su facturación sobre la línea de cepillos de dientes de bambú. No se consideraría un grave problema si no estuviese siendo amenazada por el constante incremento en la rivalidad competitiva surgida a partir del ingreso de grandes competidores y pequeños revendedores; generando como consecuencia erosión en la cuota de mercado de Meraki sobre la industria.

Adicionalmente, el aumento en el interés de las personas por llevar un consumo más sustentable dio surgimiento a una diversificación de artículos eco-friendly para cubrir otras necesidades, ampliando el mercado potencial de consumo sustentable. Meraki al decidir atender principalmente el mercado de aseo bucal se encuentra desatendiendo mercados potenciales adyacentes; tal como el del afeitado personal sustentable. Debido a esa falta de diversificación en su cartera de productos está desaprovechando la oportunidad de evadir la saturación del mercado en el que opera y la posibilidad de lograr un mayor crecimiento y rentabilidad a partir de las sinergias comerciales que podría obtener con la aplicación de estrategias de diversificación relacionada.

### Justificación de la relevancia del problema:

Como se ha descrito en la matriz FODA, existen muchos factores, tanto internos como externos, que justifican la necesidad de Meraki de evaluar la posibilidad de incorporar a su oferta actual la línea de rasuradoras ecológicas. Uno de los grandes motivos por los cuales se analiza la posibilidad de incursionar en una nueva categoría se debe a que Meraki ha agotado sus estrategias de crecimiento por vía de expansión; y obtendrá mayores frutos abriendo el abanico de artículos ofertados (diversificación relacionada horizontal). Meraki no es la primera compañía que se encuentra frente a dicha problemática; Vanesa Duran tras 15 años de logros alcanzados comenzó a sufrir una desaceleración de sus tasas de crecimiento de ventas debido a la concentración de sus artículos en una sola categoría (semijoyas); como vía de solución incorporó a su catálogo maquillajes, relojes, perfumes, etc que permitió retomar la senda de crecimiento.

La evaluación de dicha incorporación se trabaja en el presente reporte de caso debido a que la compañía cuenta con capital financiero disponible para invertir en oportunidades de negocios. La oportunidad de incursionarse en este mercado se califica como atractiva debido a la intencionalidad de su segmento de clientes de sustituir su consumo de afeitadoras de plástico por alternativas más sustentables y la ausencia de marcas posicionadas para cubrir la necesidad en cuestión. BAMBAW se encontró frente al mismo mercado potencial desatendido en el continente europeo, invirtió en la captación del mismo y consiguió el liderazgo de dicho mercado.

Las posibilidades de ingresar exitosamente se elevan al considerar dos factores imprescindibles: el gran poder de marca con el que cuenta la compañía en el sector de productos ecológicos; así como la amplia red de distribución para llevar la propuesta al segmento en cuestión. Ambas estuvieron presentes y fueron fundamentales para que Apple y Unilever dominaran sus respectivas industrias aprovechando en el primer caso su poder de marca para atender nuevas necesidades de sus usuarios y en el segundo caso maximizando los ingresos obtenidos en su red de distribución.

### Discusión acerca de por qué vale la pena resolver este problema

El objetivo de este reporte, es analizar la capacidad y rentabilidad de incorporar la línea de rasuradoras ecológicas a la cartera de productos de Meraki. Definiendo los pasos a seguir para que sea posible su correcta implementación, definiendo la inversión necesaria y el retorno esperado. De esta

manera, se obtendrá un aumento en el volumen de ventas y facturación sobre su cartera de clientes actual (share of wallet), la incorporación de clientes potenciales, una optimización de su red de distribución y mayor poder de marca en la industria de artículos ecológicos.

La resolución del presente reporte de caso se considera fundamental para lograr aplicar en una situación concreta gran parte de las teorías estudiadas a lo largo de la licenciatura; dándole al profesional la oportunidad de nutrir su conocimiento a partir del estudio de un fenómeno habitual en el mundo empresarial del marketing. En base a esto se encontrará más capacitado a la hora de la búsqueda de un puesto laboral en el área funcional del marketing/comercialización.

## 6. Programa de Implementación.

### 6.1 Objetivo General:

- Introducir la línea de rasuradoras ecológicas al portafolio de productos de Meraki; aumentando las unidades vendidas de la compañía en un 17% en la República Argentina en el año 2023.

Justificación: El lanzamiento de la línea de rasuradoras ecológicas beneficiara a la compañía en primer lugar en diversificar el riesgo comercial de concentrar una gran cantidad de su facturación en la línea de cepillos de dientes de bambú; la cual presenta una alta rivalidad competitiva provocando erosión en la cuota de mercado. Adicionalmente le permitirá aprovechar la oportunidad latente desatendida en el mercado de afeitado personal: se lanzará tanto la afeitadora con mango metálico como la afeitadora descartable biodegradable; aplicando una política de precios de descreme del mercado que permitirá cosechar margen para invertir en acciones comerciales.

### 6.2 Objetivos Específicos:

Insertar la línea de rasuradoras ecológicas en 2500 puntos de ventas físicos a lo largo de la República Argentina en el año 2023.

Vender 130 560 unidades de rasuradoras ecológicas (8.960 afeitadoras metálicas y 121.600 afeitadoras biodegradables) en el canal físico en Argentina en el año 2023.

Lograr que el 20% de las unidades vendidas (3.840 afeitadoras metálicas y 6.400 afeitadoras biodegradables) en medios electrónicos propios de Meraki en Argentina provengan de la línea de rasuradoras ecológicas en el año 2023.

### 6.3 Alcance:

La propuesta de implementación del presente reporte de caso abarca el lanzamiento de una nueva línea de productos para Meraki; aplicando de esta manera una estrategia de diversificación relacionada horizontal para alcanzar sus objetivos de crecimiento empresarial. Si bien Meraki opera actualmente en tres mercados geográficos distintos (Argentina, Uruguay y Paraguay) la propuesta está delimitada inicialmente al territorio argentino; utilizando al mismo como un mercado de prueba para posteriormente evaluar una posible expansión territorial. El marco temporal durante el cual se aplicará la estrategia es de 12 meses. El programa tendrá inicio el 01/01/2023 y culminará el 31/12/2023. Es importante tomar en consideración que el marco temporal de cada actividad comprendida dentro de los diversos planes de acción será desarrollado en el diagrama de Gantt.

### 6.4 Plan de acción 1: Route to Market (RTM)

El presente plan de acción se encuentra asociado al objetivo específico número 1. El mismo se traduce en 2 grandes acciones que trabajan en pos de lograr poner a la venta la nueva línea de productos desarrollada en el canal físico (representa el 95% de las ventas de Meraki).

En primer lugar (Acción A) se busca lograr una penetración en los puntos de venta activos de Meraki (Supermercados / Farmacias / Revendedores y Tiendas Ecológicas); es decir que los distribuidores actuales incorporen en su cesta de compra la línea de rasuradoras ecológicas. Para alcanzar los objetivos asociados a este plan de acción se contratará los servicios de un call center que deberá ofrecer la línea de rasuradoras ecológicas a la base de datos de distribuidores entregada por Meraki. Este plan de acción será comprendido entre enero y mayo del 2023.

En segundo lugar (Acción B) mediante la contratación de un desarrollador comercial se trabajará para generar altas de nuevos distribuidores (Supermercados / Farmacias / Revendedores y Tiendas Ecológicas) ubicados en los principales centros urbanos del país (Buenos Aires / Córdoba / Santa Fe). Como herramienta comercial se utilizará un sistema de consignación de mercadería; del cual la cobranza de las unidades vendidas se realizará de forma mensual por la compañía. Este plan de acción será comprendido entre enero 2023 – mayo 2023 (la cobranza culminará en diciembre del 2023).

Responsable de Acción: Gerente de Ventas de Meraki.

Actividades Acción A:

- Descargar la base de datos de clientes Meraki.
- Segmentar la base de clientes en función de su tipología; volumen y frecuencia de compra.
- Armar un speech de ventas por cada segmento específico.
- Evaluar y contratar un proveedor de Call Center de ventas.
- Realizar un barrido de la base de clientes ofreciendo la línea de rasuradoras ecológicas (responsable: Call Center).

Actividades Acción B:

- Seleccionar y contratar un desarrollador comercial (sistema de remuneración mixto: fijo + variable por alta de clientes).
- Generar altas de clientes y pedidos junto a envío de informes de avance (responsable: Desarrollador Comercial)
- Realizar la cobranza mensual respectiva de unidades vendidas.

Propuesta Medición Route to Market:

Se utilizarán dos indicadores que permitirán medir el grado de éxito del plan sobre el objetivo específico número 1. Ambos serán analizados de manera mensual y acumulativa; adicionalmente serán desagregados por tipología de cliente y zona geográfica. Los objetivos por acción según tipología de clientes son los siguientes:

Accion	Variable	Farmacias	Supermercados	Tiendas Ecológicas / Revendedores	Total
Accion A	Tiendas	500	56	1520	2076
Accion B	Tiendas	100	20	280	400
<b>Total</b>	<b>Tiendas</b>	<b>600</b>	<b>76</b>	<b>1800</b>	<b>2476</b>

1. Penetración de la distribución = Cantidad de tiendas que venden rasuradoras ecológicas Meraki / Cantidad de tiendas activas Meraki.
2. Evolución de la cantidad clientes y pedidos dados de alta.

Recursos Totales Plan Route to Market: (\$850.000 = \$702.479 sin IVA)

- Accion A: Contratación Call Center (\$450.000 = \$371.901 sin IVA)
- Accion B: Contratación Desarrollador Comercial: (\$400.000 = \$330.579 sin IVA)

### 6.5 Plan de acción 2: Retail Growth Marketing (RGM)

El presente plan de acción se encuentra vinculado estrechamente con el objetivo específico número 2; el cual consta en lograr un volumen de ventas en el canal físico de 130.560 unidades. Para poder alcanzar dicho objetivo se desarrollan una serie de acciones que tienen como finalidad en primera instancia estimular la aceptación de comercializar la nueva línea de rasuradoras ecológicas por parte de los puntos de ventas activos y potenciales de Meraki (Acción A y B). En segunda instancia brindar herramientas de promoción financiadas por Meraki para que los locales logren una mayor velocidad en las ventas de la categoría en cuestión (Acción C).

#### Acción A: Exhibidores POP

La acción A tiene como objetivo que los PDV que incorporen la línea de rasuradoras ecológicas de Meraki cuenten con exhibidores de mostrador asociados al mismo; esto les permitirá captar la atención del consumidor cuando éste ingrese a la tienda o esté por ejecutar su compra. Los exhibidores serán obsequiados por la compañía en el primer pedido de compra en el año 2023 del distribuidor si el mismo tiene un mínimo de 10 afeitadoras biodegradables y/o 4 afeitadoras metálicas (Se estima obsequiar 1800 exhibidores). Este plan de acción será comprendido entre enero 2023 – diciembre 2023.

Responsable de Acción: Área de Trade Marketing

Actividades:

- Diseño exhibidor POP (responsable: Área de Trade Marketing).
- Compra del insumo (responsable: Área de Finanzas).
- Distribución de los exhibidores (responsable: Área de Supply Chain).

Imagen ilustrativa del exhibidor: El mismo será adaptado a Meraki.



### Acción B: Cupón Promocional

La acción B tiene como objetivo estimular la repetición de compra en la categoría de rasuradoras ecológicas por parte de los puntos de venta de Meraki. Para alcanzar dicha meta se otorgará un cupón del 10% de descuento sobre la facturación generada a lo largo del 2023 en afeitadoras biodegradable y/o metálicas en cualquier artículo de la cesta Meraki. El cupón podrá ser canjeado por única vez por el usuario mayorista entre febrero y diciembre del 2023. La acción será comunicada en la sección “Home” de la plataforma de “Shop Mayorista Meraki”. Este plan de acción será comprendido entre enero 2023 – diciembre 2023.

Responsable de Acción: Gerente de Ventas de Meraki.

Actividades:

- Contratar los servicios de un diseñador gráfico que genere las placas necesarias para la adaptación del sitio web mayorista. (responsable: Área de Marketing).
- Generar una sección en la landing exclusiva de la acción dentro de la web mayorista. En el mismo el cliente deberá poder visualizar el monto acumulado posible a canjear a la fecha y la opción de generar el cupón para poder canjearlo. (responsable: Área de Marketing).
- Supervisar el canjeo de cupones.

### Acción C: QR GIFT

El QR GIFT es una acción comercial financiada por Meraki en la cual se sortea un IPHONE 13 entre los consumidores finales que compren en los PDV alguna rasuradora ecológica Meraki. El objetivo es que el vendedor cuente con un instrumento comercial para promocionar la categoría desarrollada. Cada local contará con un cartel autoadhesivo de mostrador en el que mediante un sistema de QR el cliente pueda cargar sus datos para participar del sorteo una vez efectuada la compra. La vigencia de la acción transcurre durante todo el 2023; el sorteo del mismo se ejecutará al finalizar diciembre del año 2023 (el ganador será contactado tanto por vía mail como por vía telefónica y será comunicado en las redes sociales de Meraki).

Imagen ilustrativa del QR: El mismo será adaptado a Meraki.



Responsable de Acción: Área de Trade Marketing.

Actividades:

- Armar la landing page en la cual cargaran los datos los clientes.
- Comprar el material autoadhesivo (QR) con la comunicación de la acción.
- Enviar el material junto con los pedidos de los distribuidores.
- Realizar el sorteo.
- Comunicar y difundir el ganador.

Propuesta Medición Retail Growth Marketing:

Se utilizarán una serie indicadores que permitirán medir en primer lugar cuantas unidades se llevan vendiendo al distribuidor y una aproximación de la tasa de aceptación del consumidor final. Los tres indicadores se medirán tanto a nivel acumulativo como las tasas de crecimiento mensuales.

Acción A:

1. Número de unidades POP distribuidas.
2. Porcentaje de primeros pedidos que logran llevarse el exhibidor POP.

Acción B:

Tipología	Objetivo 2023	Objetivo mensual
<b>Biodegradables</b>	121.600	10.133
<b>Metálicas</b>	8.960	747

1. Penetración de la venta por producto: Unidades vendidas de afeitadoras sustentables por producto / Objetivo de unidades por producto.

Acción C:

1. Número de participantes del sorteo (consumidor final).
2. Ratio de participantes por local = Cantidad de participantes por local / Cantidad de unidades vendidas al local.

Recursos Totales Plan Retail Growth Marketing: (\$1.150.000 = \$950.413 sin IVA)

- Acción A: Diseño + Compra exhibidor (\$325.000 = \$268.595 sin IVA)
- Acción B: Placas Gráficas + Landing (\$90.000 = \$74 380 sin IVA)
- Acción C: Landing (\$60.000) + QR (\$325.000) + Iphone (\$350.000) = (\$735.000 = \$607.438 sin IVA)

### 6.6 Plan de acción 3: Eco – Digital Opportunity (E-DO)

El presente plan de acción se encuentra estrechamente vinculado con el objetivo específico numero 3; el cual consta en lograr que el 20% de las transacciones generadas en plataformas electrónicas de Meraki provengan de la nueva línea de rasuradoras ecológicas. Para dicho fin se desarrollan dos acciones específicas que contribuyen al logro del mismo.

Responsables del plan de acción: Responsable de Marketing de la empresa.

Acción A: Eco – viralización

Mediante una acción de marketing directo se promocionará la línea introducida para generar transacciones sobre la base de datos de consumidores finales que cuenta Meraki. A partir de dichas transacciones se incentivará una viralización del producto en el público objetivo aprovechando las redes sociales; para alcanzar ello se organizará un sorteo entre los consumidores que cumplan las consignas detalladas posteriormente. Este plan de acción será comprendido entre enero 2023 – agosto 2023.

Actividades:

- Descargar la base de datos de consumidores finales Meraki que hayan realizado alguna compra previa.
- Evaluar y seleccionar una plataforma de e-mail marketing.
- Solicitud de placas graficas informando acerca del sorteo.

- Redacción del mensaje saliente y envío del mismo a la base de datos en cuestión
- Seguimiento participantes sorteo y refuerzo de comunicación.
- Realizar el sorteo (Instagram).
- Comunicar y difundir del ganador.

Información del sorteo:

Premio: Gift – Card de \$250 000 para utilizar a libre elección en la plataforma Despegar (vigencia de uso: septiembre 2023 – marzo 2024).

Condiciones para participar:

- Haber recibido el mail promocional de Meraki.
- Ejecutar una orden de compra de una rasuradora metálica y/o un pack por 5 afeitadoras biodegradables hasta agosto de 2023 inclusive.
- Haber compartido en red social Instagram la placa de difusión solicitada por Meraki etiquetando a la cuenta oficial de la compañía hasta agosto del año 2023 inclusive.

Acción B: Fishing - Time

Consta en desarrollar una acción promocional para incentivar la compra de la nueva línea de rasuradoras ecológicas en el e-commerce de la compañía. Se ofrecerá un 10% de descuento en el monto total del carrito de compras si se incluye en el mismo una rasuradora ecológica metálica y/o un pack por 5 afeitadoras biodegradables; el mismo tendrá vigencia durante febrero – diciembre del 2023. La acción se comunicará en la sección Home del E – commerce y en las redes sociales de Meraki. Este plan de acción será comprendido entre enero 2023 – diciembre 2023.

Actividades:

- Desarrollar placas graficas para redes sociales y E-commerce.
- Publicar el contenido en el sitio web y en las redes sociales.
- Reforzar de forma mensual la comunicación de la acción.
- Ejecutar y seguir la performance de la promoción.

Propuesta Medición Eco – Digital Opportunity (E-DO):

Se utilizarán dos indicadores que permitirán medir el grado de éxito del plan sobre el objetivo específico número 3. Ambos serán analizados de manera mensual y acumulativa.



		Solicitud placas Graficas																	
		Envío Mail																	
		Seguimiento sorteo																	
		Sorteo premio																	
		Comunicación Ganador																	
	B	Solicitud placas Graficas																	
		Publicación del contenido																	
		Refuerzo comunicación																	
		Ejecución y Seg. Promoción																	
	<b>Medición</b>	<b>Reporte de avance</b>																	

### 7. Conclusiones

En este reporte de caso se analizó la empresa Meraki, quien se ocupa de desarrollar propuestas sustentables para sustituir el consumo de productos de plástico de corta vida útil. Se definió la situación actual de la misma, con el objetivo de identificar la problemática que la empresa posee y brindar una solución a la misma mediante la aplicación de herramientas asociadas a la disciplina del marketing.

Tras el análisis realizado se detectaron dos grandes problemas en los cuales está inmerso la compañía. En primer lugar, cuenta con una alta concentración de sus ingresos sobre la línea de aseo bucal (cepillos de dientes de bambú); donde el ingreso de grandes y pequeñas marcas al mercado han generado una erosión de su cuota de mercado, desacelerando sus tasas de crecimiento empresarial. En segundo lugar, Meraki se encuentra desaprovechando la oportunidad de aterrizar en mercados adyacentes atractivos en los cuales los consumidores desean sustituir su consumo de plástico por artículos eco-amigables.

Meraki cuenta con todos los recursos y capacidades necesarias para poder afrontar los problemas en cuestión. El reconocimiento de su marca en el mercado sustentable -generado en base a su larga trayectoria en el mismo- lo ubica como un gran candidato a seguir liderando el desarrollo de nuevas categorías de productos demandados. Dicha trayectoria le permitió a la compañía desarrollar un amplio y eficiente sistema de distribución; presente en una gran cantidad de tiendas ecológicas, farmacias, supermercados y el canal digital.

Se utilizó la matriz de Ansoff “producto - mercado” como herramienta de detección de nuevas estrategias de crecimiento para la compañía frente a las oportunidades vigentes. Dado que Meraki agotó previamente las estrategias de crecimiento por vía de expansión; resulta más rentable la aplicación de una estrategia de diversificación. Con la finalidad de aprovechar al máximo las sinergias

constituyentes se define como eficiente una estrategia de diversificación relacionada horizontal. Esta es una alternativa válida que cuenta con casos de referencia de empresas, grandes, medianas y pequeñas, que han demostrado la importancia de considerarlas como una fuente de crecimiento. La solución se materializó mediante la propuesta del desarrollo de la categoría de rasuradoras ecológicas. Se eligió atender dicho mercado potencial porque el mismo presenta las siguientes oportunidades. En primer lugar, es un mercado amplio en términos de unidades y facturación. En segundo lugar, la no presencia a nivel nacional de marcas posicionadas que atiendan dicha demanda latente. En tercer lugar, Meraki cuenta con el poder de marca y los canales de distribución para atenderlo.

Para alcanzar el éxito en el lanzamiento de la línea de rasuradoras ecológicas Meraki deberá trabajar tres grandes ejes citados en la propuesta de implementación. El primer eje se enfoca en lograr insertar el producto en los puntos de ventas físicos actuales o potenciales. El segundo eje tiene como finalidad estimular la aceptación de la categoría por parte del distribuidor y brindarle herramientas para fomentar el consumo de sus clientes finales. El último eje consta en desarrollar acciones promocionales que viralicen la categoría y estimulen la compra online.

Con la correcta implementación del plan de marketing Meraki logrará durante el año 2023 aumentar considerablemente sus ventas (en unidades y facturación), diversificar el riesgo comercial, lograr un máximo aprovechamiento de su red de distribución y consolidar su poder de marca en el mercado ecológico.

## **8. Recomendaciones**

En la presente sección se brinda una serie de recomendaciones que deberá seguir Meraki para continuar en una senda óptima de crecimiento de largo plazo.

En primer lugar, se recomienda hacer un análisis exhaustivo de los potenciales proveedores de insumos de afeitadoras sustentables mediante test de productos con compradores potenciales.

En segundo lugar, este plan se abocó exclusivamente al mercado local; pero se considera imprescindible contar con un plan de internacionalización de la categoría en otros países en los cuales opera Meraki.

En último lugar se recomienda que Meraki cuente con un plan de lanzamiento de productos de largo plazo (5 – 10 años); en el cual se detalle con precisión la demanda potencial de cada uno y las posibilidades de éxito de captación del mismo.

## Referencias Bibliográficas

1. **Abad, Octavio (2019).** *Plan de Marketing para que las afeitadoras GoodMax obtengan una mayor porción de mercado.* Universidad de San Andres. Escuela de Negocios. Maestría en Marketing y Comunicación. Victoria, Buenos Aires. pp. 27 y ss.
2. **Alemán Quiroz, Fredy y Villegas Ortega, José (2012).** APPLE INC., Planeamiento Estratégico basado en sus recursos, capacidades y competencias centrales. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración. Universidad del Pacifico. Lima, Perú. Pp. 28 y 29.
3. **Banco Central de Reserva Argentina (Julio, 2022).** Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado REM Julio 2022. Pp. 19 y ss.
4. **CACE (Marzo, 2022).** Los Argentinos y el E-commerce. ¿Cómo compramos y vendemos online?. Informe de la consultora Kantar preparado especialmente para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. CACE. Pp. 42.
5. **Congreso de la Republica Argentina (Enero, 2021).** Proyecto de Ley: Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental para la reducción progresiva de productos plásticos de un solo uso. Buenos Aires, Argentina. Texto Integro del Proyecto de Ley.
6. **Diario Clarín. (07/05/2022).** Opinión Editorial. Cristina asedia a Alberto, apuesta a Milei y Macri ya sabe que deberá competir. Recuperado de [https://www.clarin.com/opinion/cristina-asedia-alberto-apuesta-milei-macri-sabe-debera-competir\\_0\\_MeKvdpfoZw.html](https://www.clarin.com/opinion/cristina-asedia-alberto-apuesta-milei-macri-sabe-debera-competir_0_MeKvdpfoZw.html)

**Diario Clarin. (28/07/2022).** Opinión. El Gobierno cambió las fichas para poder llegar a las elecciones. Recuperado de [https://www.clarin.com/opinion/gobierno-cambio-fichas-poder-llegar-elecciones\\_0\\_yBcgP8hQ1F.html](https://www.clarin.com/opinion/gobierno-cambio-fichas-poder-llegar-elecciones_0_yBcgP8hQ1F.html)

7. **Domingo Pérez, Carolina Irene (Julio, 2017).** Análisis de las estrategias corporativas de dos empresas multinacionales. El caso de Unilever y Henkel. Tesis de Grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de León. Grado en Administración y Dirección de Empresas. Curso 2016/2017. Pp. 20, 38.
8. **Fortune Business Insight (Octubre, 2020).** Disposable Razor Blades, Market Size, Share & COVID, Impact Analysis by blade, End-User, Distribution Channel, and Regional Forecast, 2020 – 2027. Market Research Report, Octubre 2020, India. Sobre los factores impulsores del mercado de rasuradores descartables. Resumen Ejecutivo.
9. **Greenpeace (Marzo, 2019).** Revista Especializada Soy Neopolitan. Greenpeace, *Maldito Plástico. Menos Producción Más Legislación.* Edición Marzo de 2019. *Reciclar no es suficiente. La gestión de residuos de envases plásticos en España.* Publicación Virtual en Web Oficial. pp. 39-42. Recuperado de [https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2019/03/reciclar\\_no\\_es\\_suficiente.pdf](https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2019/03/reciclar_no_es_suficiente.pdf).
10. **Huerta Riveros, Patricia (2004).** Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. Tesis Doctoral. Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. pp. 17 y ss.

11. **Indec (Junio, 2022).** Estimador Mensual de Actividad Económica – Informes técnicos. Vol. 6, n° 153 ISSN 2545-6636 Cuentas nacionales. Vol. 6, n° 16 Estimación preliminar de junio de 2022. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Resumen Ejecutivo. pp. 3.
12. **Indec (Julio, 2022).** Informes técnicos. Vol. 6, n° 148. ISSN 2545-6636. Índices de precios. Vol. 6, n° 25. Índice de precios al consumidor. Cobertura nacional Julio de 2022. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Resumen Ejecutivo. pp. 3
13. **Indec (Julio, 2022).** Informes técnicos. Vol. 6, n° 154. ISSN 2545-6636. Comercio Exterior. Vol. 6, n° 13. Intercambio Comercial Argentino. Cifras de Julio 2022. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Resumen Ejecutivo. pp. 3
14. **Kotler, Phillip y Keller, Kevin (2006).** Dirección de Marketing. Duodécima Edición. Editorial Pearson. México. Adaptación de la traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *MARKETING MANAGEMENT*, 12ª edición por PHILIP KOTLER y KEVIN KELLER, by Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2006. Pp. 129 y ss.
15. **Kotler, Phillip y Keller, Kevin (2012).** Dirección de Marketing. Decimocuarta Edición. Editorial Pearson. México. Adaptación de la traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *MARKETING MANAGEMENT*, 14ª edición por PHILIP KOTLER y KEVIN KELLER, by Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2012. Pp. 43 y ss; 85 y ss.
16. **Mercado Libre (Marzo, 2021).** *Tendencias de consumo online de impacto positivo en América Latina*. Edición 2021. Período medido: abril 2020 a marzo 2021. Encuesta virtual realizada entre mayo y junio 2021, a más de 21.000 usuarios de Mercado Libre en Argentina,

Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay. Encuesta Regional, Principales resultados y conclusiones.

17. **Ministerio de Desarrollo Productivo (Octubre, 2021).** Resolución 674/2021 Programa Soluciona Verde – Fecha de sanción 21-10-2021. Publicada en el Boletín Nacional del 22-Oct-2021. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resolucion-674-2021-355718>
18. **Munuera, Jose Luis y Rodríguez, Ana Isabel (Febrero, 2016).** Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de direccion. Segunda Edicion. Esic Editorial. España. 2016. Analisis detallado del Capítulo 6. Estrategias de Crecimiento. Pp. 195 y ss.
19. **Murillo Aguado, Natalia ( 2019).** Estudio de las estrategias de crecimiento de Nike y su comparación con Adidas. Trabajo de fin de grado para la carrera profesional de Administración y Direccion de Empresas. Facultad de Economia y Empresa. Universidad de Zaragoza. España, 2019. Pp. 22 y ss.
20. **Orjuela, Soledad y Sandoval, Paulina (Diciembre, 2002).** Guia del estudio de Mercado para la evaluación de proyectos. Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniero Comercial. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas. Carrera de Ingenieria Comercial. Santiago de Chile, 2002. Pp. 52-53.
21. **Porter, Michael (1991).** Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Traducción autorizada por Mcmillan Inc. Editorial Rei Argentina. Buenos Aires, Argentina. Setiembre 1991. Pp. 31-32.

22. **Rueda, Facundo Manuel (2021).** Estrategias de Crecimiento Sostenibles por medio de la Segmentación Internacional en el Sector de la Joyería. El caso particular de Vanesa Durán Joyas. Trabajo Fin de Master. Curso Académico 2020-2021. Sevilla, España 2021. Pp. 27.
23. **Sainz de Vicuña Ancín, José María (2013).** El plan de Marketing en la práctica. 18th edición revisada y actualizada. Esic Editorial. Madrid, España. Pp. 262 y ss.
24. **The Universal Sea (2019).** The Universal Sea. Pure or plastic. The art and innovation guide against the plastic epidemic. The first edition. Foundation for entrepreneurship. Berlin, 2019. Comision para la Unión Europea. Pp. 262-263.