Proyecto Final de Ingeniería Industrial

Comercialización de Jabón en Pan de Glicerina para Lavar la Ropa

Autores:

Di Rosa, Giovanna - 48687

Rubinat Newman, Estefanía - 49019

Docente Guía:

Ing. Luis Federico Carola

2013

Resumen Ejecutivo

El principal objetivo general del Proyecto Final es analizar la conveniencia de introducir en el mercado argentino un jabón duro de glicerina para lavar la ropa. Actualmente no se ofrece un producto de estas características en el país y se cree que hay un segmento interesado.

Uruguay posee un comportamiento muy similar al de Argentina en la categoría de lavar la ropa. Dentro del mercado uruguayo de los jabones duros, existe el jabón en pan de glicerina. A pesar de no contar con información del mercado uruguayo, el sólo hecho de que este tipo de jabón ya exista en otros países anima la realización un análisis para introducir el producto en el mercado local.

La principal motivación para la introducción del actual Proyecto es aprovechar un mercado poco diferenciado, ofreciéndole al Consumidor un producto de carácter básico con transformaciones innovadoras destinadas a brindar mayor facilidad y satisfacción en el uso del mismo.

En relación a los objetivos específicos se pretende un análisis detallado de los comportamientos del Consumidor en relación a la compra de jabones duros para la limpieza de la ropa. Una de las técnicas de estudio que se utilizó es la de encuestas a Consumidores. En particular, se busca diferenciar más el mercado. Del análisis de la encuesta y del mercado surge el tipo de diferenciación que presenta el producto final.

Otro objetivo específico es el análisis y desarrollo de la anatomía del jabón en pan. En la actualidad la oferta de jabones duros se reduce a un formato standard que no se ha actualizado en muchos años. Este formato puede optimizarse para mejorar y facilitar la experiencia de lavar la ropa a mano. Se busca ofrecerle beneficios tanto tangibles como intangibles al Consumidor con el objetivo de mejorar su confort. Luego, el Proyecto presenta un desafío en cuanto a la modernización de un producto básico.

Se trata de un proyecto de una Empresa autónoma que busca un contrato con un Grupo Productor. La investigación se presentará a grandes Empresas Productoras (mayormente Multinacionales) que pueden o no estar presentes en la categoría de lavado de la ropa. El análisis a desarrollar está enfocado en el mercado masivo y abarca desde el contexto y las posibilidades, hasta las ventas, procesos, producción, materiales, insumos y el marketing a desarrollar. De esta manera, si a la empresa le interesara la propuesta, se efectuaría una contratación del Proyecto como el desarrollo de un nuevo negocio en la modalidad llave en mano.

Los aspectos analizados son:

- Cuestiones sociales, patrones y hábitos de consumo
- Diseño del producto
- Distribución en canales tradicionales y modernos
- Precio, cantidad, márgenes y beneficios
- Acciones, comunicación y promoción

- RSE

Para definir el alcance del Proyecto, a continuación se detalla la estructura de descomposición del trabajo:

- Directorio
    - Marketing
        - Finanzas
        - I&D
        - Legales y Regulatorio
        - Supply Chain

Donde el área de Marketing reporta al Directorio y el resto de las áreas el brindan soporte para poder llevar a cabo el Proyecto

En cuanto a la estructura de descomposición del producto, la misma se muestra a continuación:

- Concepto
    - Fórmula
        - Pruebas de producto
        - Claims
        - Manufactura
            - Capex por ajustes en la línea
    - Estudio de negocios
    - Mix de productos
    - Volúmenes / Canibalización /Split
    - Definición del packaging
        - Desarrollo de artes
        - Órdenes de compra
    - Registros
    - Calidad
    - Producción
    - Distribución
    - Ventas

Como resultado y conclusión del Proyecto se puede afirmar que tanto el Grupo Productor como el consumidor resultarán beneficiados si se aplica el Proyecto. El primero tiene la posibilidad de expandir su mercado, crecer como empresa y mejorar el margen de la categoría del lavado de la ropa y el segundo tiene una mayor variedad de productos para elegir en la góndola. Dado que el proyecto considera el factor “sustentabilidad”, éste último va a representar un avance en la percepción del consumidor.

Abstract

The general objective of the present Project is to analyse the potential convenience of introducing glycerine soap for laundry in the Argentinean market. Nowadays, nobody is offering this product and it is believed that there is a segment of the population potentially interested.

Uruguay's laundry market has a similar behaviour to the Argentinian, and this product is already being sold successfully in this market. Even without numerical information of the Uruguayan market, the fact that the glycerine soap exists in other markets allows us to analyse the possibility of introducing it in the Argentinean domestic market.

The main motivation in relation to the introduction of the present Project is to launch a basic product with featured innovations thought to increase comfort and satisfaction in Consumers, taking advantage of the slightly differentiated market.

Regarding the specific objectives, a detailed analysis of Consumer's behavior in relationship to the purchase of hard soaps is presented. The study technique used was a survey to Consumers. The aim is to further differentiate the market. From the survey and market analysis arises the differentiation that presents the final product.

Additionally, another specific goal is the analysis and development of the soap's anatomy. Currently, the hard soaps offer consists of a standard format that hasn't been updated in many years. The format can be optimized to improve and facilitate the washing experience. The Project seeks for tangible and intangibles benefits for the client with the purpose of improving the Consumers comfort. Thus, it presents a challenge as it introduces innovations to a basic product.

The current Project belongs to an independent company that seeks to be acquainted by a big firm. The investigation is going to be presented to multinational and other big productive companies that may or may not be present in the Solution Wash industry. Thus, the analysis will focus on the massive market and will cover the context, possibilities, sales, processes, materials, inputs and marketing. Therefore, if the company is interested in the proposal, they will have the possibility of buying the development of the project as a turnkey business.

The issues to be analysed are:

- Social issues and consumer habits
- Product design
- Traditional and enhanced distribution channels
- Price, quantity, margins and profits
- Actions, communication and promotion
- Corporate Social Responsibility

In order to define the Project's scope, the work breakdown structure is showed below:

- Board
    - Marketing
        - Finance
        - R&D
        - Legal and Regulatory Affairs
        - Supply Chain

Where the Marketing department reports to the Board and the rest of the areas provide support in order to materialize the launch of the product.

As to the product breakdown structure, it is shown next:

- Concept
    - Formula
        - Product tests
        - Claims
        - Manufacturing
            - Capex for line adjustments
    - Business Case
    - Product mix
    - Volumes / Canibalization /Split
    - Packaging definition
        - Artwork development
        - Purchase orders
    - Registration
    - Quality
    - Production
    - Distribution
    - Sales

As results and conclusion of the Project, it can be confirmed that both the firm and the Consumers will be benefited by this project. The first will look forward to improve the market share and get an accretive gross margin. The latter will have the chance to choose within a greater variety of new laundry products in the stores. As the project considers sustainability within their goals, it will also create social awareness in the consumer regarding this last aspect.

Índice

1 Situación Actual del Mercado y Análisis del Mercado Competidor 1

1.1 Conclusión 6

2 Análisis del Mercado Consumidor 8

2.1 Cliente Intermedio 8

2.2 Cliente Final 9

3 Segmentación de Clientes 13

3.1 Encuesta 13

4 La Decisión de Compra 23

4.1 Conclusión del Análisis de la Decisión de Compra 24

5 Entrevistas para Entender el Comportamiento del Consumidor Final 25

5.1 Entrevista a Personal de Supermercado (cajero) 25

5.2 Entrevista a Repositor de Multinacional de Supermercado 25

5.3 Entrevista a Jefes de Hogar 26

5.4 Conclusión de las Entrevistas 27

6 Escenarios del Proyecto 28

6.1 Conclusión del Estudio de Escenarios del Proyecto 32

7 Escala del Proyecto 33

7.1 Conclusión de la Escala del Proyecto 35

8 Estudio del Negocio 36

8.1 Conclusión del estudio del Negocio 38

9 FODA del Proyecto 40

9.1 Fortalezas 40

9.2 Debilidades 41

9.3 Oportunidades 42

9.4 Amenazas 43

9.5 Conclusión del FODA 45

10 Estrategia Comercial 50

10.1 Proposición 50

10.2 Producto 50
10.3 Pack 51
10.4 Promoción 51
10.5 Precio 52
10.6 Plaza 53
10.7 Conclusión de la Estrategia Comercial 53
11 Logística y Distribución 55
12 Análisis de Porter 56
12.1 Proveedores 56
12.2 Clientes 56
12.3 Productos Sustitutos 57
12.4 Nuevos entrantes 58
12.5 Competidores del Mercado Actual 59
12.6 Conclusión del análisis de Porter 60
13 El Jabón en pan 63
13.1 Análisis de las Propiedades del Jabón en Pan 63
14 Consideraciones del Proceso 65
14.1 Introducción 65
14.2 Diagrama general del proceso 65
14.3 Descripción del Proceso 67
14.4 Glosario de Producción 71
14.5 Tecnologías utilizadas 71
14.6 Conclusión del Proceso Productivo 73
15 Análisis del Diseño del Producto 75
15.1 Conclusión del diseño del producto 79
16 Responsabilidad Social Empresaria 81
17 Implementación 89
17.1 Definiciones Base 89
17.2 Finanzas 90
17.3 Marketing / Ventas 90
17.4 I&D 92

17.5 Códigos 93
17.6 Legales / Regulatorio 94
17.7 Supply Chain (Cadena de Suministros) 94
17.8 Conclusión del Plan de Implementación 96
18 Conclusión Final del Proyecto 98
19 Glosario 101
20 Anexo 1 103
20.1 Encuesta 103
20.2 Error de la Encuesta 104
21 Anexo 2 107
21.1 Cálculos de índices para Productos Hard Soaps 2012 107
22 Anexo 3 110
22.1 GANTT para la Implementación del Proyecto 110
23 Bibliografía 113

1 Situación Actual del Mercado y Análisis del Mercado Competidor

En este apartado se presentará cómo es el mercado argentino de los jabones duros para lavar la ropa, abriendo la información tanto en volumen como en dinero, presentando a los distintos competidores y la presencia en los distintos canales.

Adicionalmente se presentarán factores de la economía y política del gobierno Argentino que afectan al segmento de los jabones duros y por ende tienen un impacto que debe ser considerado en el presente Proyecto.

El mercado de "**Fabrics**" (tejidos o telas) comprende dos categorías distintas que a su vez se complementan:

- ✓ Categoría del lavado de la ropa (de ahora en adelante **Solution Wash** o SW)
- ✓ Categoría de suavizantes para la ropa (de ahora en adelante **Fabric Conditioners** o FabCon)

En el caso del lavado de la ropa, la penetración es alta ya que es esencial para las personas mantener la ropa limpia. Es común que en todos los hogares al menos una persona realice la tarea de lavar la ropa. En cambio, la categoría de suavizantes no logra una penetración tan alta ya que se trata de un complemento que mejora o realza el resultado final (cómo queda la ropa después de lavarse). Sin embargo, no es esencial para las personas; es sólo un complemento.

Dentro de **Solution Wash** se encuentran tres posibilidades diferentes de productos para lavar la ropa:

- ✓ En primer lugar, se hallan los jabones en polvo y líquidos, a los cuales se los refiere como **Heavy Duty** ya que son de uso cotidiano o frecuente y por ende representan el mayor volumen de las ventas.
- ✓ Luego, se presentan los jabones para ropa fina, conocidos como **Light Duty**, donde el volumen de ventas no es tan grande como el de Heavy Duty y los productos se venden con un Premium Price.
- ✓ Por último, se presentan los jabones duros para lavar la ropa también conocidos como **Hard Soaps** (HS).

Tanto para Heavy Duty como para Light Duty, las variedades pueden ser **Baja Espuma** (BE), que se utilizan para lavarropas automático o **Alta Espuma** (AE), para lavado a mano o lavarropas semi-automático.

Adicionalmente, existen productos que tienen un impacto sobre la categoría de Laundry, como ser:

- ✓ Los quitamanchas
- ✓ Las fragancias en spray para aplicar luego del planchado.

El quitamanchas representa un producto sustituto para el jabón duro ya que podrían compartir el fin de pretratado de manchas. El perfume, en cambio, al tratarse de un

producto cuyo fin no es el lavado de la ropa, se lo considerará complementario como es el caso del suavizante.

El mercado de los jabones duros en la Argentina representó una facturación de $290 millones (en pesos argentinos) durante el 2012 para las empresas productoras. Si se aproxima la población Argentina a 41.000.000 de habitantes, entonces esta facturación es equivalente a un gasto promedio anual de $11,67 por habitante. Es importante remarcar que el gasto de los habitantes es aproximadamente 65% mayor al de la facturación de las empresas debido a las ganancias de las partes involucradas en la cadena de valor. Si se realiza el comparativo en volumen, durante el 2012 se vendieron 18.000 Toneladas de jabón en pan lo que equivale a 0,44 kg por habitante por año en promedio. Estas analogías pueden realizarse con la cantidad de hogares presentes en la Argentina. Si se toma que la cantidad de hogares en el 2012 fue de 14.300.000 (por extrapolación de las cifras que presentó el Indec del censo que se llevó a cabo en el 2010), entonces en promedio el gasto anual por hogar fue de $33,46 y el consumo representó 1,26 kg.

A pesar de tener un tamaño considerable, es importante destacar que el mercado de los jabones duros es aproximadamente diez veces más chico que el de Heavy Duty (HD) en valor. Esto significa que anualmente se gasta en promedio $116,70 por habitante en jabones en polvo y líquidos para el lavado de ropa regular y se consumen 6,10 kg por habitante por año en promedio. Llevado a hogares, el gasto promedio anual en HD es de $334,62 y el consumo es de 17,49 kg.

De todas formas, una innovación en el mercado de los jabones duros permitiría captar una porción del mismo que traería ganancias incrementales considerables. Por ende, se considera atractiva la propuesta del Proyecto.

A continuación se muestra el Market Share en valor y volumen del mercado de los jabones duros Full Year (FY) 2012.

Total Canales	Porcentaje del Share en Valor	Share en Valor (en $ argentinos)	Porcentaje del Share en Volumen	Share en Volumen (en kg)
TOTAL	100%	290.000.000	100%	18.000.000
JD 1	31,0%	89.900.000	27,0%	4.860.000
JD 2	22,5%	65.250.000	21,0%	3.780.000
JD 3	13,0%	37.700.000	12,5%	2.250.000
JD 4	8,0%	23.200.000	10,0%	1.800.000
JD 5	8,0%	23.200.000	7,0%	1.260.000
JD 6	6,0%	17.400.000	7,5%	1.350.000
JD 7	5,0%	14.500.000	7,0%	1.260.000
JD 8	4,0%	11.600.000	4,0%	720.000
JD 9	1,0%	2.900.000	2,0%	360.000
JD 10	1,0%	2.900.000	1,5%	270.000
JD 11	0,5%	1.450.000	0,5%	90.000

Tabla 1. Shares del mercado argentino de los jabones duros del año 2012 total canales[1].[2]

Como se observa en la tabla, el mercado de los jabones duros a nivel total nacional total cadenas tiene varios competidores aunque dos de las empresas poseen el 50% del mercado.

A continuación se muestra los shares para el mercado de los jabones en pan FY 2012 abiertos por zonas de la Argentina.

Total Canales		Porcentaje del Share en Valor	Share en Valor (en $ argentinos)	Porcentaje del Share en Volumen	Share en Volumen (en kg)
TOTAL		100%	290.000.000	100%	18.000.000
TOTAL INTERIOR		70,30%	204.000.000	72,20%	13.000.000
GBA		29,70%	86.000.000	27,80%	5.000.000
Interior	Área Litoral	27,50%	79.800.000	29,10%	5.235.000
	Pcia. De Buenos Aires	15,70%	45.420.000	15,10%	2.710.000
	NOA	13,40%	39.000.000	14,70%	2.650.000
	Pcia. De Córdoba	6,40%	18.500.000	6,70%	1.200.000
	Cuyo	3,70%	10.830.000	3,50%	635.000
	Área Sur	3,60%	10.450.000	3,20%	570.000

Tabla 2. Shares del mercado argentino de los jabones duros del año 2012 abierto por zonas de la Argentina para el total canales.[3]

Como se observa en la tabla, algo menos del 30% de las ventas de jabones duros ocurren en el Gran Buenos Aires. Sin embargo, si se consideran las ventas totales de la provincia de Buenos Aires (incluyendo el GBA), se obtiene que el 45,4% del Share en

[1] Para entender el significado de "total canales" y cómo se abren los mismos dirigirse al apartado 2.1 *Análisis del Mercado Consumidor – Cliente Intermedio.*

[2] Fuente: por tratarse de información confidencial los valores han sido modificados.

[3] Fuente: por tratarse de información confidencial los valores han sido modificados.

Valor proviene de esta área. Este factor es importante ya que implica que en un área de influencia concentrada ocurren casi la mitad de las ventas del país.

A continuación se muestra los shares para el mercado de los jabones duros FY 2012 abierto por canales y zonas de la Argentina.

Argentina		Porcentaje del Share en Valor	Share en Valor (en $ argentinos)	Porcentaje del Share en Volumen	Share en Volumen (en kg)
TOTAL ARGENTINA		100%	290.000.000	100%	18.000.000
TOTAL CANAL INDIRECTO		77,10%	223.500.000	77,80%	14.000.000
CI	Interior	55,00%	159.500.000	55,60%	10.000.000
	GBA	22,10%	64.000.000	22,20%	4.000.000
TOTAL CANAL DIRECTO		22,90%	66.500.000	22,20%	4.000.000
CD	Interior	15,20%	44.150.000	13,90%	2.500.000
	GBA	7,70%	22.350.000	8,30%	1.500.000

Tabla 3. Shares del mercado argentino de los jabones duros del año 2012 abierto por canales y por zonas de la Argentina.[4]

Como se puede ver en la tabla, las ventas en el Canal Indirecto (CI) son ampliamente superiores a las del Canal Directo (CD). Este factor es clave si se desea abrir ventas en un solo canal para después expandirse en una segunda etapa al total de los canales. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que dentro del CD Buenos Aires tiene un peso mayor si se lo compara con el CI (33,6% vs 28,7% share en valor). De todas formas, estos datos no distinguen NSE o segmento y por ende no son representativos si se desea hacer un análisis de consumo dentro del Tier1.

En todo mercado se pueden analizar las siguientes variables tanto para una marca determinada como para la categoría:

- ✓ **Penetración**: Porcentaje de hogares que realizaron por lo menos un acto de compra de la categoría, marca o formato en el período de estudio.
- ✓ **Compra media**: Cantidad promedio que un hogar adquiere de una categoría, marca o formato. Se puede presentar en kg, litros, unidades, etc.
- ✓ **Gasto medio**: Dinero promedio (en pesos argentinos) que un hogar gasta en una categoría, marca o formato en un período determinado.
- ✓ **Frecuencia de compra**: Número de veces promedio que un hogar realiza compras de una categoría, marca o formato en un período determinado.
- ✓ **Compra por acto**: Cantidad promedio que un hogar adquiere de una categoría, marca o formato en cada ocasión de compra.
- ✓ **Precio medio**: Precio promedio real pagado por el consumidor (por kg, litro o unidad) en una categoría o marca.

Siguientemente se muestra la manera en que se calculan dichos índices:

[4] Fuente: por tratarse de información confidencial los valores han sido modificados.

$$Penetración = \frac{N° \ de \ hogares \ compradores \ de \ producto \ o \ marca}{N° \ total \ de \ hogares \ de \ la \ población}$$

$$Compra \ media = \frac{Cant \ comprada \ de \ producto \ o \ marca}{N° \ de \ hogares \ compradores \ de \ producto \ o \ marca}$$

$$Gasto \ medio = \frac{Cant \ de \ dinero \ gastado \ en \ un \ producto \ o \ marca}{N° \ de \ hogares \ compradores \ de \ producto \ o \ marca}$$

$$Frecuencia \ de \ compra = \frac{Cant \ de \ compras \ de \ prducto \ o \ marca}{Período}$$

$$Compra \ por \ acto = \frac{Compra \ media}{Frecuencia \ de \ compra}$$

$$Precio \ medio = \frac{Valor \ (pagado)}{Volumen}$$

A continuación se presentan los índices expuestos anteriormente para la categoría de Hard Soaps. Dichos índices son calculados a partir de inferencias del censo 2010 que se llevó a cabo en la Argentina y datos de shares anteriormente expuestos. El dato que se debió estimar es el de la Penetración y se lo analizó en profundidad. Esto se debe a que no se posee el dato exacto del N° de hogares compradores de jabones duros.

Penetración	97%
Compra media mensual	108g
Gasto medio mensual	$2,87/mes
Frecuencia de compra mensual	0,7 veces/mes
Compra por acto	155 g/vez
Precio medio	$0,03/g

Tabla 4. Índices para productos Hard Soaps 2012.[5]

Como se observa en la tabla, se estimó una penetración relativamente alta (del 97%) a través de analogías con otros productos. La penetración de internet en Argentina es del 67%[6] mientras que la penetración de celulares alcanza el 90%[7]. Debido a que se trata de un producto básico que se encuentra presente en la mayoría de los hogares, tiene sentido que su penetración sea mayor a la de internet. Este dato muestra la base de consumidores de la categoría e implica que la misma se encuentra altamente desarrollada. A su vez, se trata de un producto que suele convivir con otros productos que podrían clasificarse como sustitutos.

En cuanto a la compra media mensual, es un dato muy significativo el de 108g debido a que la referencia de menor peso que se vende en el mercado argentino es de 150g y por ende se concluye que el promedio de duración del jabón en pan supera el mes.

[5] Fuente: elaboración propia. Los cálculos se presentan en el apartado 21 *Anexo 2*.

[6] Fuente: http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/y-yukich-iab-latam-argentina-lidera-la-penetracion-de-internet-latam-con-un-67-de-poblacion-conectada/. Fecha: 26/05/2013 a las 11.37hs.

[7] Fuente: http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/expocomm/PANEL%209%20Massacane-%20MOBILENIK.pdf. Fecha: 26/05/2013 a las 11.54hs.

Esto impacta la rotación del producto, que si se la compara con la rotación de producto de Heavy Duty, es mucho mayor. La misma información se infiere de la frecuencia de compra mensual. Esto implica que la intensidad de compra de los hogares no es alta y podría dar lugar a cambios en el mix de tamaños y/o formatos (desarrollar formatos más chicos). Para mejorar esta variable se puede recurrir a publicidades o promociones que generen stockeo (como ser descuentos por volumen, 2x1, descuentos en la segunda unidad). El lanzamiento o relanzamiento podría ser otra estrategia para mejorar la frecuencia de compra (aumentándola) ya que la novedad acelera las compras en el corto plazo.

El gasto medio mensual de un hogar comprador es de $2,87. Luego, el monto que los hogares compradores destinan mensualmente a la compra del jabón en pan es chico si se lo compara con el resto de los productos de la categoría de Solution Wash. Un ejemplo claro es el jabón en polvo, el cual se calcula que una familia promedio utiliza 3kg por mes. Esta estimación es la aceptada por Gobierno de la Nación y está basada en el cálculo de miembros de una familia promedio por el Indec. Dado que un jabón en polvo perteneciente al Tier 3 (producto más barato y de menor calidad en el mercado) cuesta entre $30 y $40, entonces se puede concluir que el impacto del monto a desembolsar por un jabón en pan es bajo. Esto implica que un aumento de precios o premiumización del jabón en pan no tiene un impacto fuerte en el bolsillo del consumidor, sobre todo en los consumidores de Tier 1. Este dato junto con el precio medio, $0,03/g (que surge del monto promedio gastado mensualmente en la Argentina en la compra de jabones duros y volumen promedio mensual comprado), se pueden utilizar como soporte para armar una estrategia de precios por marca y/o formato teniendo en cuenta las maneras en que se puede agregarle valor al producto para sacar el mejor margen posible.

En cuanto a la categoría de Solution Wash, a partir del 2010 se viene dando un aumento constante en el tamaño del Tier 1 tanto para el Canal Directo como para el Canal Indirecto - y por ende para el total de los canales. Este aumento del Tier viene dado por una baja del tamaño tanto del Tier 2 como del Tier 3. Una explicación para el Tiering-up es la situación económica del país enfocada en la inflación. Las personas cada vez tienen la sensación de que las marcas más premium son menos caras en comparación al pasado y están dispuestas a pagar más por un producto de mejor calidad. Estos datos fueron aportados por una importante consultora. Esto presenta una oportunidad para forzar aún más el crecimiento del Tier 1.

1.1 Conclusión

Se presenta una oportunidad en el mercado de los jabones duros tanto para lanzar como relanzar un producto perteneciente al Tier 1. Esto viene dado por la alta penetración del producto en la Argentina como también por la tendencia constante de los últimos 3 años de crecimiento del Tier 1. A su vez, se considera que la sensibilidad

al aumento de precios para el jabón duro es baja, especialmente dentro del Tier mencionado.

La provincia de Buenos Aires representa una oportunidad ya que concentra el 45,4% del share en valor si se considera el total de las cadenas. En cambio, si se decidiera optar por abrir ventas en un único canal, hay oportunidades encontradas ya que el Canal Indirecto representa el 77,1% del mercado en valor sin embargo, este dato no distingue NSE y la gente de mayor poder adquisitivo es la que suele acceder al Canal Directo. Este último punto será explorado en profundidad cuando se analice el cliente target y se presenten alternativas de escenarios posibles.

2 Análisis del Mercado Consumidor

La venta de productos masivos, como ser el jabón en pan, presenta dos consumidores/clientes distintos en la cadena de valor:

- ✓ Por un lado, se encuentra el **consumidor final**: quien adquiere el producto en última instancia para su utilización (en este caso particular, realizar el acto de lavar la ropa).
- ✓ Por otro lado, se encuentran los **clientes intermedios**: quienes compran el producto para su reventa.

2.1 Cliente Intermedio

Para el presente Proyecto el consumidor intermedio está diferenciado según el canal de venta. Existen dos canales, el **directo o moderno** y el **indirecto o tradicional**. La suma de ambos canales es conocida como **Total Canales**. A continuación se desarrollan ambos canales.

2.1.1 Canal Directo (CD) o Moderno

En el CD se presentan distintos consumidores intermedios que forman parte de la cadena de valor. A continuación se presentan las alternativas.

- Supermercados: Corresponde a las grandes cadenas de supermercados con superficie de venta entre 500 y 5000 m^2.
- Hipermercados: En este caso también incluye a las grandes cadenas pero con una superficie de venta mayor a 5000 m^2. El total de cajas registradoras se halla entre 50 y 70 y el área de influencia posee un alcance de 10 km^2.
- Discounts: Incluye a cadenas de supermercados de escala menor y con productos de menor precio. También se caracteriza por poseer una gran cantidad de productos de marca propia y poseen como máximo 1300 referencias.

2.1.2 Canal Indirecto (CI) o Tradicional

El CI está conformado por los siguientes consumidores intermedios.

- Autoservicios: Corresponde a los negocios con sistema Self Service no incluidos en el CD. Se consideran independientes porque tienen menos de 7 locales bajo una misma razón social y, además, no poseen importantes superficies de local de ventas y estacionamiento.
- Minoristas: Se consideran a los siguientes rubros: Almacenes, Despensas y todo aquel negocio que comercialice principalmente bebidas y productos alimenticios envasados.
- Kioscos: Se considera a los Drugstores, Maxi-kioscos y Stores. Estos negocios comercializan principalmente cigarrillos y golosinas.

- Estaciones de Servicio: Se considera a los mini mercados que funcionan en dependencia de las Estaciones de Servicio.
- Farmacias y Perfumerías: Se considera a todos los locales donde se comercialice medicamentos, productos de tocador, limpieza y de belleza.
- Centros de limpieza: Incluye a todos los locales que comercialicen productos para limpieza del hogar.

Un factor a destacar del CI es que los consumidores intermedios no adquieren los productos directamente a las empresas que los comercializan, sino que acceden a distribuidores. Esto significa que se adiciona un intermediario más en la cadena de valor. Como consecuencia de esto, los precios finales de los productos en el CI suelen ser mayores a los del CD por las comisiones o ganancias que se llevan cada uno de los actores presentes en la cadena de valor.

En la actualidad, está surgiendo una nueva modalidad de CD que compite con el CI como ser los supermercados "express". Por su tamaño compiten con los minoristas, sin embargo, gozan de los privilegios del CD como ser: comercialización directa con las empresas, posibilidad de pagar con tarjetas de crédito/débito (que no siempre lo ofrecen las despensas o almacenes), hacer uso de las tarjetas propias de la cadena de supermercados que otorgan beneficios a sus clientes y beneficiarse de la imagen o confianza que depositan los clientes a las grandes cadenas cuando se piensa en el trato que se le da a los productos que, por ejemplo, necesitan no interrumpir la cadena de frío.[8]

2.2 Cliente Final

El Cliente Final es el Consumidor, quien adquiere el producto para su utilización o consumo y, por ende, es a quienes se dirigen las empresas para captar su atención y lograr ser elegidos durante la compra final. Se puede decir que el marketing está pensado para el Consumidor Final. En el caso de publicidades, activaciones o promociones, siempre se considera la reacción del Consumidor Final y se busca cumplir con sus expectativas. Como objetivo último, se encuentra lograr la felicidad y facilitar la vida de las personas.

Dado que en la categoría de Solution Wash el principal Consumidor Final es quien le da un uso personal y por ende es a quien más se tiene en cuenta, es necesario destacar que existen otros tipos de Consumidores Finales:

- ✓ Lavaderos industriales o laverap
- ✓ Hoteles en sus distintas presentaciones
- ✓ Otras entidades que hacen un uso intensivo de los jabones para lavar la ropa.

[8] Fuente: http://tiempo.infonews.com/2012/07/23/argentina-81771-los-grandes-supermercados-les-declaran-la-guerra-comercial-a-almacenes-chinos.php. Fecha: 18/05/2013 a las 11.18hs

El lavado de ropa constituye una acción esencial y obligatoria para todos los hogares. Sin embargo, es una actividad muy diferenciada según NSE, patrones culturales y disponibilidad del producto. El lavado de la ropa en la Argentina está muy ligado al estatus económico de la población. Existe un alto porcentaje de hogares, especialmente en las provincias del interior del país, que no realiza lavado automático debido a la falta de posibilidades económicas y, en consecuencia, utiliza el jabón duro. Sin embargo, este cliente no se identifica con el segmento al cual se apunta en el presente Proyecto. Las clases medias y altas, quienes realizan el mayor porcentaje del lavado de indumentaria en forma automática, poseen una amplia gama de productos de variadas marcas y para distintos fines. En particular, estos sectores de la población dedican mayor cuidado a la ropa invirtiendo más dinero también.

Se puede observar que, en general, cuando el consumidor posee un NSE más alto invierte una mayor cantidad de dinero en productos de calidad y de acción más específica. Sin embargo, resulta importante aclarar que existen individuos de nivel medio alto que no asignan especial importancia a la experiencia del lavado. Luego, los mismos no poseen exigencias ni preferencias específicas a la hora de comprar un producto. A efectos del análisis para el presente Proyecto se tomará como tendencia el comportamiento generalizado debido a que se traduce en la porción más importante de Consumidores y es imposible realizar un análisis que arroje conclusiones aplicables si se consideran todas las excepciones.

A partir de la experiencia de uno de los integrantes del Proyecto que ha trabajado en el rubro de los jabones, a continuación se listan los atributos básicos del mercado consumidor:

- ✓ No estacional
- ✓ Alta penetración
- ✓ Variación en la importancia que asigna cada individuo al lavado
- ✓ Consumo de productos diferenciados según NSE

En particular se observa que si bien el jabón en pan es un insumo básico, el consumidor de alto NSE también lo adquiere. Es decir, se trata de un producto base en la mayor parte de los hogares del país que a pesar de todos los adelantos y lanzamientos de productos nuevos y con alto nivel de diversificación continúa siendo percibido por el consumidor como un “infaltable”.

En la actualidad, los productos con menor cantidad de ingredientes artificiales y agregados químicos están tomando un fuerte posicionamiento dentro de las preferencias del Consumidor. Como cualquier cambio de conducta, su transformación es gradual y su comienzo se dio en el rubro de los alimentos y elementos de cuidado personal para pasar en una segunda etapa a productos para el hogar. Este factor está siendo tomado en cuenta por las grandes y pequeñas empresas que están actuando en consecuencia e introduciendo innovaciones en los productos para seguir las tendencias

del mercado. Cada vez son más las casas naturistas que venden alimentos sin conservantes, empresas de cosméticos que introducen productos hechos con insumos naturales. Un ejemplo claro en el mercado de los jabones fue cuando una importante empresa multinacional reemplazó los fosfatos por los carbonatos de la fórmula de todos los jabones en polvo. Esta medida fue tomada para reducir el impacto en el ecosistema ya que la producción de fosfatos resulta en mayores emisiones de Dióxido de Carbono que la obtención de carbonatos.

El jabón de glicerina posee propiedades tales como:

- ✓ pH neutro
- ✓ Hipoalergénico
- ✓ Biodegradable
- ✓ Inodoro
- ✓ Incoloro
- ✓ Humectante/hidratante
- ✓ Suaviza la piel
- ✓ Antiséptico
- ✓ Textura suave
- ✓ Anti envejecimiento (por mantener una correcta hidratación de la piel)
- ✓ Acelera la sanación de heridas y reduce las manchas en la piel

Es importante aclarar que se suelen agregar ingredientes a la fórmula del jabón de glicerina para modificar algunas propiedades, como ser la del olor y color. Todas estas características son valoradas por consumidores que son más exigentes ya que no sólo buscan un producto útil para el fin requerido sino que consideran de gran importancia la relación de éste con el medio ambiente.

En el mercado de los jabones para lavar la ropa la evolución es clara: se pasó del uso de los jabones en polvo a los jabones líquidos diluidos y luego a los jabones líquidos concentrados. El jabón líquido concentrado no sólo utiliza menor cantidad de agua para su elaboración, sino que también se utiliza menor cantidad de plástico para el envase contenedor y al entrar una mayor cantidad de producto en los camiones, se reducen los viajes necesarios para su distribución, reduciendo el uso del combustible.

Los jabones de glicerina requieren de una menor cantidad de procesos industriales para su elaboración ya que poseen una menor cantidad de agregados químicos y esto sigue la tendencia que se da en la actualidad.

Teniendo en cuenta que el jabón en pan utilizado para lavar la ropa en Argentina se encuentra en un mercado el cual no está diferenciado debido a la simplicidad del producto ofrecido, se buscará analizar la posibilidad de la inserción del producto teniendo en cuenta sus características esenciales respecto al jabón en pan comercializado actualmente.

Se buscará introducir un producto conocido pero con un nuevo concepto “Intangible” dirigido a los Consumidores. Si bien el lanzamiento de un jabón duro para el lavado de ropa a mano ofrece grandes resistencias en la “cabeza” de los consumidores, debido al avance tecnológico en el lavado de ropa, se considera que esta constituye una oportunidad de innovación en un mercado donde aún otros no se lo han planteado.

A continuación se detallan los desafíos que presenta el Proyecto:

- ✓ En la actualidad no existe un jabón duro hecho 100% de glicerina en la Argentina para el lavado de ropa a mano. Consideramos que el consumidor valoraría las propiedades de la glicerina: pH neutro, hipoalergénico, biodegradable, sin olor y sin color. Esto se debe a que hay una tendencia creciente en los Consumidores de volver a lo “natural”.
- ✓ Si bien existen distintos Consumidores con características y patrones de consumo distintivos, el jabón en pan para el lavado de ropa a mano está presente en la mayoría de los hogares de la Argentina. Luego, esta situación sería provechosa ya que una innovación sería percibida por un amplio mercado. Sin embargo, al ser un mercado del tipo tradicional la innovación podría no ser bien recibida por el consumidor.
- ✓ Lograr la transformación de un producto que se ha mantenido por décadas casi sin alteraciones en su composición y presentación física. Esta transformación incluiría cambios en su anatomía y color como también el ya mencionado cambio a una composición de glicerina. De esta forma se buscaría ofrecer un producto diferenciado y que el Consumidor, a la hora de realizar la compra, base su elección en los atributos del producto más que en el costo.
- ✓ El desafío de ofrecer más que un simple producto tangible, sino la idea de consumir un producto socialmente responsable. Donde el consumidor pueda obtener clara información acerca del origen de sus ingredientes, cómo son los procesos y dónde se realizan.

Además del tipo de diferenciación que resulte la más apropiada para el producto a desarrollar, el mismo cumplirá con las características de un producto sustentable. El producto a introducir deberá tener un envase y packaging que genere el menor impacto ambiental posible en congruencia al tipo de mercado al que se apunta. Se considera que las acciones de Marketing tienen un peso importante ya que este tipo de Consumidores busca la mayor información posible del producto.

3 Segmentación de Clientes

En una primera instancia se analizó la posibilidad de lanzar dos tipos de jabones. Uno destinado a las clases más bajas y otro a las clases media-alta/alta. Se consideró que, de esta forma, se diversificarían los riesgos ya que la clase baja posee un alto consumo de jabón duro por necesidad. De esta forma, existirían ventas seguras por parte de este sector del mercado y la posibilidad de contar con posibles ventas por la introducción de un producto más novedoso a las clases más altas. Sin embargo, luego se abandonó la idea debido a que se concluyó que se presentaría un mensaje confuso a los Consumidores, especialmente a los del sector más alto quienes no sentirían que el producto es único o que posee un atributo particularmente diferenciador respecto del resto de los competidores. Además, siguiendo el objeto del Proyecto de plantear un desafío, resulta más compatible el enfoque a una clase media-alta/alta capaz de exigir un producto con más y mejores atributos.

Luego, el Proyecto está enfocado en Consumidores con las siguientes características:

- ✓ Interés por los productos que poseen menor impacto ambiental, más ecológicos de producir y con menos agregados químicos. Es decir, Consumidores que adquieren más que un producto, adquieren un intangible.
- ✓ Interés por el cuidado específico dado a determinadas prendas. Es decir, que prevalece el cuidado de la indumentaria por sobre el tipo de lavado a realizar.
- ✓ Consumidores capaces de pagar un precio más alto por lo que consideran un producto que les “da” más.
- ✓ Consumidores que buscan sacar provecho de un jabón distinto al resto que facilite la tarea de lavar a mano.
- ✓ Interés por un packaging que haga visible las características esenciales del producto como así también la mayor cantidad de información posible acerca del origen de producto, ingredientes, origen de estos, de los materiales del mismo packaging, etc.

Se sabe que las madres destinan mucho tiempo y cuidado al lavado de la ropa de sus bebés y en muchos casos consideran que el lavado a mano es fundamental para sentirse madres plenas. En la actualidad existen jabones blancos para el lavado a mano de ropa para bebes, sin embargo, un jabón de glicerina aún más natural y con las características antes mencionadas de la glicerina se cree lograría satisfacer mejor las necesidades de este nicho en particular.

3.1 Encuesta

La realización de una encuesta del tipo online dirigida a un target de NSE medio-alto/alto ayuda a comprender patrones de comportamiento y permite poner en evidencia posibles tendencias en cuanto al uso del tradicional jabón en pan blanco.

Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra, las posibles respuestas influenciadas y demás factores, no se utilizará la encuesta a modo de guía definitiva acerca de las conductas observadas en ella. Luego, el fin de la encuesta es su utilización de modo complementario junto a otros análisis que se realizarán (como por ejemplo el análisis exhaustivo de la industria o consultas con distintos expertos del rubro en el Proyecto).

La encuesta fue realizada con los siguientes objetivos:

- Obtener información acerca de comportamientos actuales
- Efectuar una relación acerca de estos comportamientos con determinados sectores sociales
- Detectar posibles nichos y oportunidades presentes en el mercado target

3.1.1 Error de la Muestra Tomada

La realización de toda encuesta involucra un cierto porcentaje de error asociado a ella que, en este caso, se relaciona con el margen de oscilación en el consumo del jabón en pan. Es decir, si la persona consume en su hogar o no jabón en pan regular. Para el actual Proyecto se buscó realizar la encuesta a las personas que eligen y compran el producto ya que serían estos los que otorgarían información representativa. Las personas seleccionadas también cumplen con el Nivel Socio Económico apuntado.

A partir de la fórmula utilizada para el cálculo del tamaño de muestra, se despeja el error con el objeto de analizar si la oscilación en el consumo o no del producto es significativa.

$$n = \frac{z^2 . p(1-p)}{e^2}$$

$$e = \sqrt{z^2 . (1-p) . \frac{p}{n}}$$

La fórmula utilizada fue obtenida del libro: Inferencia Estadística y Diseño de Experimentos de Roberto Mariano García.[9]

La fórmula utilizada está en función de tres variables: **z**, **p.(1-p)** y **n**.

- **Z:** Es un parámetro que representa el nivel de confianza que existe al presentar los resultados de la encuesta. En este caso, representa si se consume o no el jabón en pan. Es decir, que cada fractil **z** tiene asociado una determinada probabilidad de ocurrencia. Se desea que en caso de consultarse la misma información a otra muestra, los resultados obtenidos sean los mismos o semejantes. Se suele referir al parámetro **z** como fractil. De acuerdo a la Distribución Normal, se consulta el valor del mismo teniendo como dato el porcentaje del nivel de confianza fijado. Este último representa un área dentro de la campana de Gauss.

[9] Fuente: García, Roberto Mariano. 2004. Inferencia Estadística y Diseño de Experimentos. 734 páginas. Editorial Eudeba. ISBN 9502312953, 9789502312958.

- **p.(1-p):** Es la varianza en los resultados de la encuesta estimados, pudiéndose relacionar a **p** como una respuesta afirmativa y **(1-p)** como una negativa. Es decir, la estimación de la diversidad en las respuestas registradas. El parámetro **p** suele ser estimado utilizando argumentos lógicos. En este caso, dado que se busca conocer el margen de error **e** se utilizará el valor de **p** obtenido de la encuesta.
- **n:** Representa el tamaño de la muestra a ensayar. Por lo general, es lo que se pretende calcular a partir del nivel de confianza, la varianza y el margen de error. La obtención del tamaño de la muestra tiene varios objetivos distintos como puede ser para extrapolar los resultados de la misma a la población, construir un instrumento de medición, llevar a cabo un estudio experimental o para hacer un análisis de correlación. Para el Proyecto, se parte de un tamaño de muestra dado el cual tiene como objeto extrapolar los resultados a la población. La fiabilidad para la extrapolación estará dado por el margen de error a calcular.

Existen otras fórmulas para calcular el margen de error, sin embargo se utilizará esta debido a que se quiere extrapolar una población muy grande correspondiente a todos los habitantes del país, siendo esta de 41.000.000 según el censo llevado a cabo en el país el 27 de Octubre de 2010. Es decir, la fórmula sugerida se utiliza en los casos de trabajar con poblaciones muy grandes y difíciles de precisar con exactitud.

El uso de la misma presupone una distribución del tipo normal en el consumo del jabón en pan. La variable aleatoria en este caso corresponde al uso o no del jabón en pan y se puede interpretar su uso como un éxito (p) y no usarlo como un fracaso (1-p). Es decir, se trata de una distribución del tipo binomial B(p,q). Debido a que la población(n) es de gran escala, se aproxima la distribución Binomial a la distribución Normal N (p,$\frac{\sqrt{p}q}{\sqrt{n}}$). Esta aproximación vale para poblaciones mayores a 30. En este caso la población supera ampliamente dicha condición, siendo de aproximadamente 41 millones.

Para el cálculo se tomó:

- **Z: 2,33**

  Se consideró un nivel de confianza de un 98%= 1-α, representando este la probabilidad de que el parámetro poblacional a estimar (consumo del jabón en pan), se encuentre dentro de un intervalo de confianza de éste porcentaje. También representa el riesgo a equivocarse asociado al presentar los resultados de la encuesta, relacionado al nivel de significancia α, en este caso 2%. De esta forma se pretende que la encuesta tenga un nivel de fiabilidad del 98% en cuanto al consumo de jabón en pan.

- **p: 85%**

Se utilizó el valor de **p** obtenido en los resultados de la encuesta correspondiente al porcentaje de los consultados que utilizan jabón en pan. Debido a que se pretende calcular el margen de error de la muestra, resulta más preciso trabajar con un valor no estimado sino el obtenido directamente.

- **n: 62**

La encuesta fue realizada a 62 personas utilizando internet mediante un programa de Google conocido como Google Docs el cual posee la facilidad de realizar encuestas y posteriormente analizar los resultados con gráficos. La misma fue enviada a las casillas electrónicas de los encuestados. Dicho programa fue seleccionado debido a su confiabilidad, siendo una herramienta de un buscador establecido y líder como Google, y a su fácil implementación.

Finalmente, se obtuvo un margen de error del **10%** lo cual implica que el consumo efectivo del jabón en pan de la población puede encontrarse entre un 75% y 95%. Se concluye que los márgenes de error son tolerables pero no permiten asegurar o extraer conclusiones definitorias acerca del consumo del jabón en pan en el país. De todas formas, el ser tolerables implica que se puede utilizar la información obtenida para identificar tendencias y analizar algunos comportamientos.

La encuesta contiene variadas preguntas, para el cálculo del error se utilizó solo la pregunta relacionada al consumo del producto. Es decir, el nivel de confianza establecido y el resto de las variables que se usaron están relacionados al nivel de consumo. Se utilizó esta pregunta para el cálculo del error ya que es carácter más general y revela información básica para el Proyecto.

3.1.1.1 Conclusión del Error de la Muestra

Para el Proyecto en cuestión los resultados de la encuesta no son los únicos tomados en cuenta para las decisiones posteriores, pero se consideran como una fuente importante para el análisis de tendencias y la verificación del uso de un producto básico en las clases medio-altas. Es por eso que el cálculo del error de la muestra se utilizó para saber el grado de oscilación del error en la respuesta acerca del consumo del producto, permitiendo éste estimar un comportamiento similar en el resto de las preguntas las cuales son más específicas.

3.1.2 Resultados de la Encuesta

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 62 personas afines al Tier 1.

Los resultados arrojados por la encuesta indicaron que de los encuestados el 98% posee lavarropas automático, siendo esta una información esperada teniendo en cuenta el NSE al que se apuntó.

También se investigó si las personas utilizan jabón en pan en sus hogares, donde se obtuvo una cifra correspondiente a un 85% de personas que efectivamente lo utilizan.

En cuanto a los usos a los que se destina el jabón en pan, se obtuvo lo siguiente:

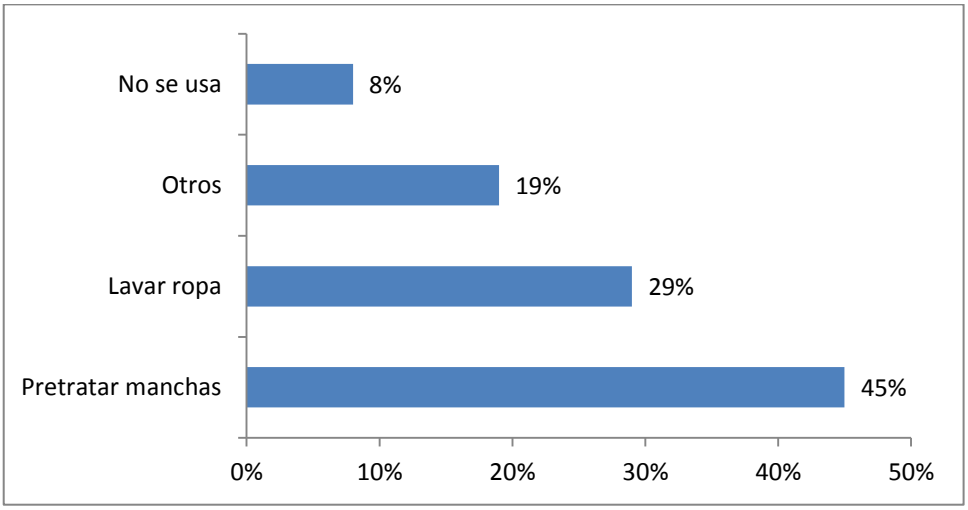


Gráfico 1. Usos del jabón en pan.[10]

Según lo esperado, el mayor uso del jabón duro es el de pretratar manchas. Luego, esta tendencia pone en evidencia la acción complementaria del jabón en pan debido a que un lavado automático no logra cubrir la acción de pretratar manchas. De esta forma, se distingue un uso diferenciado para el jabón en pan.

Se consideró de gran importancia investigar acerca de los lugares donde se efectúan las compras. Los resultados fueron los siguientes:

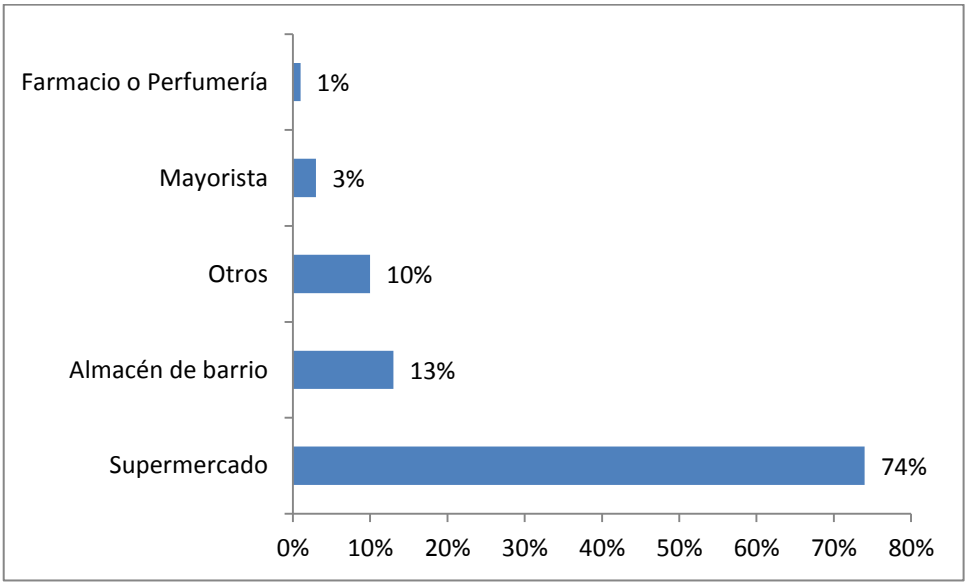


Gráfico 2. Lugares de compra del jabón en pan.[11]

Se observa que existe una amplia mayoría que realiza la compra del producto mediante el Canal Directo correspondiente a grandes cadenas de supermercados. Esta conducta no se condice con la información presentaba en el apartado 1 *Situación Actual del Mercado y Análisis del Mercado Competidor*. En la *Tabla 3. Shares del mercado argentino de los jabones duros del año 2012 abierto por canales y por zonas*

[10] Fuente: Encuesta – elaboración propia.
[11] Fuente: Encuesta – elaboración propia.

de la Argentina, se destaca que más del 77% de las ventas de Hard Soaps ocurren en el Canal Indirecto. Sin embargo, como se mencionó en dicho apartado, los datos presentados incluían el comportamiento a nivel nacional, sin distinguir entre niveles socioeconómicos. Un factor muy importante a tener en cuenta, que se corrobora con los datos obtenidos en la encuesta, es que el NSE medio/alto es más propenso a comprar los insumos en el Canal Directo.

En relación a la elección de la marca se obtuvieron los siguientes resultados:

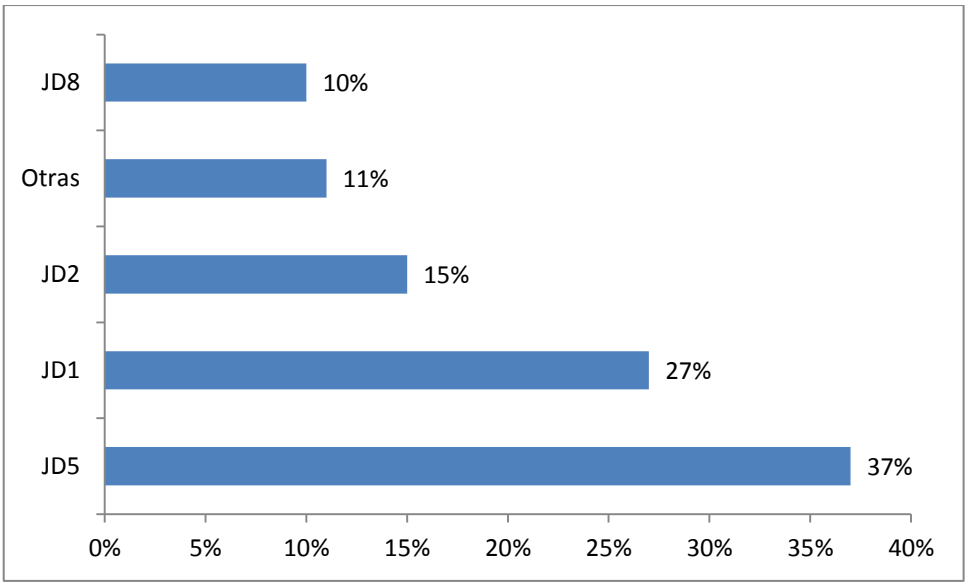


Gráfico 3. Elección de marcas en la compra del jabón en pan.[12]

Según el gráfico de análisis, se observa que la marca más elegida es JD5, seguida por JD1 y luego JD2 y JD8. A excepción de JD2, el resto pertenece a grandes empresas las cuales poseen un amplio portfolio de marcas y en consecuencia su alto poder de negociación las ubica en las góndolas de las grandes cadenas de supermercados. Esto último se relaciona con el mayor porcentaje de compras efectuado en el Canal Directo por parte de los encuestados.

Con respecto a la persona encargada de realizar las compras, la encuesta arrojó que el mayor porcentaje representa a las "dueñas" del hogar con un 77%, seguido por un 17% representado por algún familiar y, finalmente, un 6 % donde quién realiza la compra es personal doméstico del hogar. Esta pregunta brinda información valiosa a la hora de comprender quién es finalmente la persona que selecciona una marca y decide sobre la compra.

A continuación se presentan los resultados respecto de aquellos atributos del producto tomados en cuenta para seleccionar una marca por sobre otra.

[12] Fuente: Encuesta – elaboración propia.

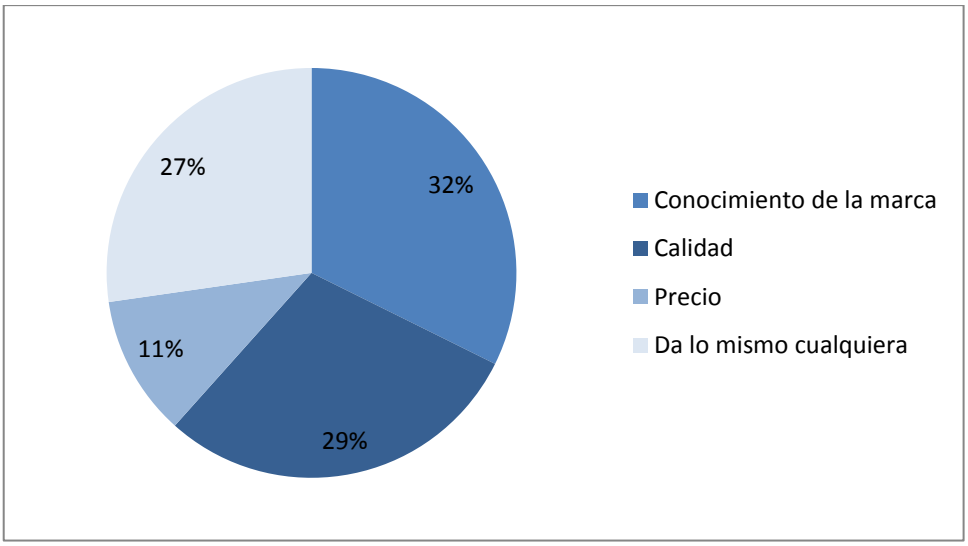


Gráfico 4. Selección del jabón en pan según sus atributos.[13]

En el gráfico se observa que dentro de las cualidades analizadas: Precio, Calidad y Conocimiento de la marca, el atributo al que menos atención se le presta es al precio. Se deduce que esto puede suceder debido, en primera instancia, al sector social medio/alto al que se realizó la encuesta y, en segunda instancia, a que se trata de un producto muy accesible económicamente. Existe un alto porcentaje de los encuestados que no mostraron especial atención a ningún atributo. Esto puede relacionarse al hecho de tratarse de un mercado poco diferenciado y a que el consumidor no dedica especial atención debido a la oferta casi estandarizada existente. Se considera este uno de los factores motivacionales para el presente Proyecto.

La encuesta contó con una secuencia de preguntas destinadas al análisis de innovación a introducir al producto. Los aspectos críticos a innovar se focalizaron en tres temáticas:

- Composición del jabón en pan
- Producto sustentable
- Producto para el lavado de ropa de los recién nacidos

En cuanto a la primera innovación, se buscó investigar sobre aquellos atributos que los encuestadores creen que aporta la glicerina. Se obtuvieron los siguientes resultados:

[13] Fuente: Encuesta – elaboración propia.

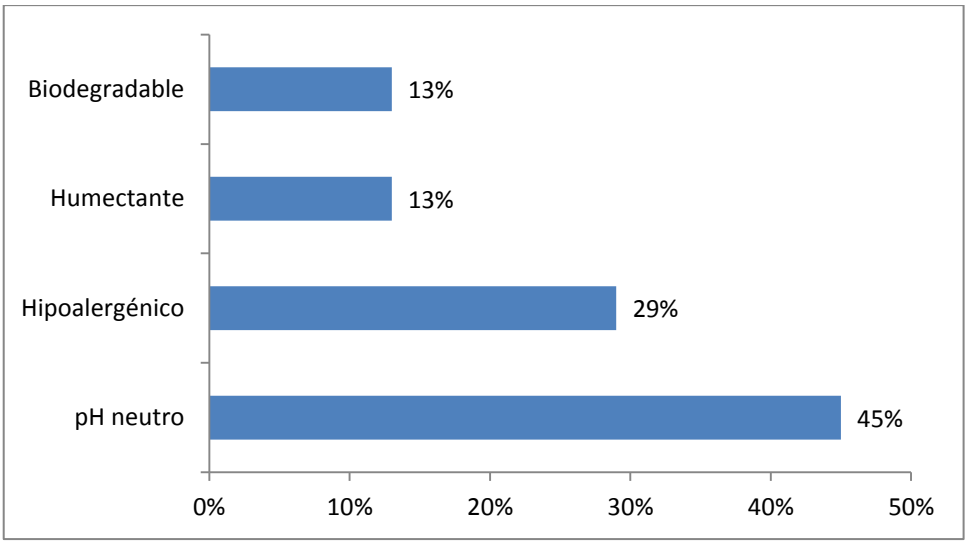


Gráfico 5. Atributos percibidos en la glicerina.[14]

Se distingue que el atributo más importante que posee la Glicerina para los encuestados es el pH neutro. Una vez más, se observa como la glicerina está considerada como un material "natural" y su uso está relacionado al cuidado de la piel.

En cuanto a la experiencia de probar un jabón en pan de Glicerina un 74% de los encuestados respondió que lo haría, lo cual es una cifra muy positiva teniendo en cuenta el aspecto "tradicional" del mercado. Es probable que los encuestados correspondan a un sector con mayor conocimiento y exigencias y en consecuencia estén dispuestos a afrontar esta transformación de composición. Sin embargo, esta cifra no se tomará como un factor decisorio sino como un aporte adicional de información.

En cuanto a la segunda temática relacionada a la innovación del proyecto, los encuestados manifestaron su interés por aquellos productos socialmente responsables donde un 95% respondió a favor.

Respondiendo a la tercera innovación del proyecto donde se estudia la posibilidad de introducir una línea de jabón en pan de glicerina para lavar la ropa de bebés recién nacidos que requieren de un mayor cuidado en cuanto a la higiene, los encuestados mostraron un gran interés. A continuación se muestran los resultados en cuanto a una posible adquisición del jabón en pan de glicerina para uso exclusivo en la ropa de bebés recién nacidos.

[14] Fuente: Encuesta – elaboración propia.

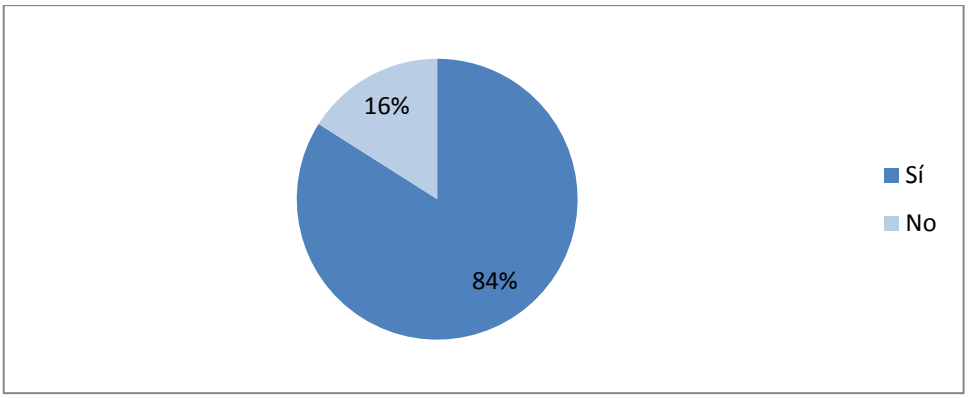


Gráfico 6. Respuesta a la pregunta: ¿Elegirías un jabón en pan específico para ropa de bebés por sobre un jabón en pan normal?[15]

Esta información se utilizará junto a otros estudios y análisis para evaluar la posibilidad de introducir un jabón para ese sub-segmento dentro del mercado target. Se hará foco en el tipo de jabón a desarrollar en el apartado 6 *Escenarios del Proyecto*.

3.1.2.1 Conclusión Respecto de los Resultados de la Encuesta

De los resultados de la encuesta, los puntos valiosos a tomar en cuenta se presentan a continuación. A pesar de no poder tomar los mismos en forma concluyente, si se cree que representan una guía valiosa para definir el camino del presente Proyecto.

- ✓ El **mayor uso del jabón duro** dentro del Tier 1 se da para el **pretratado** de manchas. Esto convierte al jabón en pan en un excelente complemento para los productos de Heavy Duty.
- ✓ El NSE medio/alto es más propenso a **comprar los insumos** para el hogar en el **Canal Directo**.
- ✓ El mayor porcentaje de las **compras** de los insumos para el hogar es **realizado** por las "**jefas**" del hogar. Luego es a ellas a quien se debe apuntar la comunicación publicitaria.
- ✓ Los **factores más relevantes** a la hora de elegir la marca de jabón en pan son la **calidad** y el **conocimiento de la marca**. El precio no es un elemento decisivo para el Tier 1. Esto justificaría un Premium Price para un producto que ofrece más que el resto de la industria.
- ✓ En un **mercado poco diferenciado** como lo es el de Hard Soaps, muchas personas eligen el producto sin tener claro en qué basan su elección. Al proporcionar un "**intangible**" se puede lograr captar la atención de clientes que no logran destacar diferencias remarcables entre los productos actualmente presentes en el mercado.
- ✓ El **atributo más reconocido** por las personas del Tier 1 encuestadas respecto de la glicerina es el **pH neutro**. Esto significa que no es tan relevante educar

[15] Fuente: Encuesta – elaboración propia.

respecto de este atributo y, en caso de querer destacar algún otro atributo, se pueden concentrar los esfuerzos en el otro.

- ✓ Un **producto socialmente responsable** contribuye a la **imagen positiva** de la marca.
- ✓ Un **jabón específico** para el **cuidado de la ropa de bebé** es de interés para el Tier 1.

4 La Decisión de Compra

La mujer adulta de un hogar suele ser la persona que decide qué comprar cuando se tratan de productos para el hogar y de cuidado personal. Sin embargo, a menudo sucede que dentro del Tier 1, esta persona no es quien realiza el lavado de la ropa, sino que en su casa hay una persona que limpia y es quien da su opinión a la dueña de la casa. En otros casos, la misma mujer que limpia la casa es quien realiza las compras, siguiendo las instrucciones de la dueña del hogar. Es por este motivo, que no sólo se debe tener en cuenta la reacción de quien paga por el producto, sino que adicionalmente se debe considerar a aquella persona que lo utiliza en el día a día y que puede influir en la decisión de compra.

Uno de los miembros del grupo ha asistido a lo largo de un año y medio a Focus Groups de usuarias de jabones de distintas marcas y distintos Tiers y ha extraído las siguientes conclusiones de la suma de las experiencias y de su trabajo en el día a día.

- ✓ Las mujeres se ven ampliamente influenciadas por las opiniones de personas cercanas respecto de sus experiencias con los distintos jabones para lavar la ropa.
- ✓ La publicidad en todas sus formas impacta en la decisión de compra ya que en los shares es claro que en los meses que hay algún tipo de pauta publicitaria las ventas suelen crecer.
- ✓ Para que una mujer pruebe un nuevo producto es necesario que dicho producto le sea regalado, esté en promoción o alguien se lo recomiende. Es más difícil que lo pruebe por primera vez si su precio es el original y está por sobre la media de la categoría.
- ✓ Si se regala un producto de alta calidad a un usuario de alto NSE, hay una alta probabilidad de que lo vuelva a comprar debido a la buena performance, desplazando al antiguo jabón para lavar la ropa. Una vez que una usuaria encontró un producto “mejor” y se siente satisfecha, es difícil que vuelva a bajar de nivel (a menos que la realidad económica lo imponga).
- ✓ Los bandeos (pack promocional que incluye más de un producto) que mejor funcionan, es decir, que la gente prefiere llevar, son aquellos que regalan un producto del hogar diferente pero esencial que de todas formas comprarían. Un ejemplo de esto es regalar un detergente para lavar los platos con la compra de un jabón para lavar la ropa.
- ✓ En los casos en que la persona que realiza la tarea de lavar la ropa es una empleada doméstica, la dueña de casa suele abstenerse de comprar productos que requieran un “aprendizaje” para no malgastar el dinero. Este es el caso de los jabones concentrados, donde se los suele utilizar en mayor cantidad que la

sugerida (1/3 de la medida de un jabón diluido), luego se malgasta el producto y en consecuencia no rinde.

- ✓ Para los NSE medio/alto, la sustentabilidad puede resultar ser un factor de decisión de compra. Este factor se ha ido incrementando a lo largo del tiempo a medida que la gente fue conociendo el significado de "sustentabilidad" y todavía queda por educar a muchas personas más. Que un producto sea sustentable no suele ser un factor decisivo en la decisión de compra de usuarias de NSE bajo pero si se comparan dos productos que ofrecen lo mismo y uno de ellos es sustentable, entonces es más probable que lo elijan.

4.1 Conclusión del Análisis de la Decisión de Compra

Por los puntos destacados anteriormente, es fundamental que el lanzamiento sea acompañado de pauta publicitaria (dependiendo del dinero disponible a invertir se armará el mejor plan para llegar a la mayor cantidad de usuarias que sean parte del target). Adicionalmente, se recomiendan los bandeos con productos que ya sean comercializados por la Empresa Productora.

En este caso, no va a ser necesario educar al Consumidor Final en cuanto al modo de uso del producto ya que este factor no cambia y no hay un riesgo en el rendimiento por el uso excesivo del producto. Sí se podría educar en cuanto a los atributos de la glicerina y la conexión del producto con la vida sustentable.

5 Entrevistas para Entender el Comportamiento del Consumidor Final

Para integrar al real Consumidor Final en la investigación del Proyecto, se realizaron entrevistas a personas que presencian el acto de compra de los Consumidores Finales: un cajero de supermercado, un repositor o merchand y varios jefes de hogar.

El objeto de las entrevistas fue incorporar más información acerca de los patrones de compra registrados en los consumidores target del Proyecto. Si bien la información inferida no es científica ni estadística su realización constituye una fuente importante para analizar ciertos patrones de consumo. Se considera que la información valiosa no solo se registra de parte de los Consumidores, sino también de aquellos que poseen un contacto cotidiano con estos y sus hábitos de consumo.

A continuación se presentan los puntos a destacar de las entrevistas realizadas. Dado que se trató de una charla abierta y descontracturada (sin preguntas pre-establecidas), directamente se detallan los datos valiosos que surgieron.

Las entrevistas fueron realizadas dentro del Supermercado Carrefour de las Lomas de San Isidro ubicado sobre la calle Diego Carman 451, siendo este un local del tipo Canal Directo.

5.1 Entrevista a Personal de Supermercado (cajero)

De la entrevista con un cajero del Supermercado Carrefour surgieron los siguientes puntos a destacar:

- El jabón en pan no es un producto que se compre con la frecuencia o la cantidad que se compra la leche, sin embargo, se venden muchísimos jabones duros por día.
- Es usual que se compren de a dos jabones duros por vez, aunque esto no significa que se lleven exclusivamente los jabones que vienen en paquetes de a dos unidades.
- Cuando llega en verano las ventas en sí de jabones duros no suben ni bajan significativamente, pero se nota que hay personas que compran más unidades de lo usual para llevárselos de viaje.
- Hay hombres que hacen las compras de supermercado pero son muchas más las mujeres (4 veces más por lo menos) las que realizan las compras.

5.2 Entrevista a Repositor de Multinacional de Supermercado

El repositor de la góndola de productos de limpieza de la ropa de una Empresa Multinacional sugirió lo siguiente:

- El jabón en pan tiene una rotación relativamente baja si se lo compara con los jabones en polvo. El jabón en pan sólo se repone una vez al día mientras que los jabones en polvo se reponen varias veces al día.

- La rotación del jabón en pan está muy relacionado con la zona en la cual se encuentra el supermercado. En zonas de menor nivel socioeconómico, la rotación del producto aumenta. Sin embargo, esto no significa que en todas las zonas de mayor nivel socioeconómico la rotación del jabón en pan sea baja.
- La rotación del producto es bastante estable durante todo el año. No hay períodos donde se lleven mucho menos o mucho más producto que lo normal.
- Varias veces le consultaron por marcas de jabones duros que no se venden en los supermercados.
- Las personas que van al supermercado con bebés suelen llevarse el jabón exclusivo para el cuidado de la ropa de bebés.

5.3 Entrevista a Jefes de Hogar

Las personas que se entrevistaron estaban en la góndola de jabones duros decidiendo qué llevarse y fueron amables para conversar 5 minutos acerca de sus preferencias y su experiencia personal con los productos. Se conversó con cinco mujeres y un hombre. A continuación se muestran sus opiniones:

- La marca que utilizan tanto para lavar ropa en el lavarropas como a mano se las recomendó alguien cercano, ya sea una amiga o una madre.
- Una de las Consumidoras comentó que cuando sus hijos eran chicos ella rayaba jabón en pan para bebé y lo introducía en el tambor del lavarropas.
- Una mujer mayor explicó que lava la mayoría de sus prendas con jabón en pan ya que al ser una sola persona en la casa lleva mucho tiempo juntar una buena cantidad de ropa como para que tenga sentido poner a funcionar el lavarropas. En su caso el lavarropas se utiliza cuando hay que lavar cosas que ocupen bastante espacio (como ser sábanas y toallas).
- Una mujer destacó que lava los trapos de limpieza de su casa con el jabón en pan.
- Una mujer resaltó que su ropa delicada (ya sea lencería, remeras muy lindas o sweaters) siempre la lava con jabón en pan. No hay forma de que use el lavarropas porque sabe que se arruina más rápido.
- La mujer mayor deja asentar 6 meses el jabón para que no esté blando cuando se comience a utilizar.
- Varios entrevistados recalcaron que para no quedarse sin jabón en su casa compran de a dos jabones por vez, usualmente cuando comienzan a consumir el segundo jabón que tienen almacenado en su casa.
- Una de las mujeres explicó que el jabón en pan que utiliza suele ser siempre de la misma marca, sin embargo a la hora de comprar un producto para el lavarropas, suele alternar entre marcas y compra tanto jabón líquido como jabón en polvo.

- En todos los casos, se utiliza suavizante para la ropa cuando se lava en el lavarropas y a mano, ya que la ropa queda más suave y con un aroma más rico. Para una de las mujeres, en el único caso que se descarta el suavizante es cuando se lava ropa de bebés.
- Dos de las mujeres entrevistadas destacaron que suelen tirar el jabón en pan cuando, debido a su uso, se hace más angosto y se parte, dividiéndolo en 2 partes difíciles de sujetar. No hay manera de poder utilizarlo hasta el final.

5.4 Conclusión de las Entrevistas

De las entrevistas surge que el jabón en pan es un producto que consume la mayoría de las personas, a pesar de que el lavado principal sea automático. Las **mujeres** son el mayor Consumidor de jabón en pan. Cada persona puede tener una costumbre distinta y usar métodos diferentes, sin embargo, en los comienzos las **recomendaciones** de personas cercanas son claves para la elección del tipo de jabón a utilizar y la marca a elegir. Resulta importante la limitación presente en cuanto a la acotada cantidad de personas entrevistadas y su carácter informal. La información obtenida de estas no se utilizará para realizar conclusiones fuertes, sino para interpretar posibles conductas y tendencias. Así como tampoco se sentenciará el comportamiento de los Consumidores target en general por entrevistas realizadas en un solo local de Canal Directo. Sin embargo se considera que el supermercado seleccionado concentra a los Consumidores del producto y es por eso que la información obtenida se consideró valiosa.

A pesar de tratarse de un jabón con menor rotación que Heavy Duty, su alcance y penetración es sumamente alta. Se pueden pensar en estrategias para mejorar la rotación y aprovechar el hecho de que ciertas personas llevan de a **dos unidades por vez**.

El dato de que a los usuarios les es incómodo seguir utilizando el jabón una vez que se partió, es clave para pensar en una mejora en la **anatomía** del jabón en pan.

6 Escenarios del Proyecto

El presente Proyecto pretende poder adaptarse a las necesidades y estrategias de la Empresa en cuestión. Por dicho motivo, se plantearán cuatro escenarios distintos y se recomendará cuáles son las opciones más adecuadas para que el Proyecto resulte exitoso:

- ✓ ***Escenario 1:*** Dado que la marca ya está presente en la categoría de Solution Wash con jabones duros, el Proyecto se presenta como una variedad adicional al portfolio de jabones en pan.
- ✓ ***Escenario 2:*** La marca está presente en la categoría de Solution Wash pero no vende Hard Soaps, luego el Proyecto se presenta como el lanzamiento de un jabón duro para complementar el portfolio de la categoría.
- ✓ ***Escenario 3:*** La marca pertenece a una categoría fuera de lo que incluye Solution Wash, luego el Proyecto representa no sólo el lanzamiento de un jabón en pan sino también la oportunidad de introducirse en una nueva categoría y poder fortalecer una marca a nivel Crosss-Category (marca presente en categorías distintas).
- ✓ ***Escenario 4:*** El Proyecto representa el lanzamiento de un jabón duro de una marca inexistente hasta el momento que se debe construir desde su base.

Cada escenario distingue una etapa en la construcción de una marca y por ende impacta directamente en la decisión de distintos factores que se encuentran vinculados a la estrategia del lanzamiento. Esto significa que, dependiendo del escenario que se presente, se modificarán los siguientes aspectos:

1. Target del producto

Si la marca ya existe, ya sea dentro de la categoría de Solution Wash o en cualquier otra categoría, entonces ya se ha definido un target y el producto a lanzar debe estar alineado con las expectativas del mismo.

Esto significa que si la marca existente se presenta como Premium, entonces este lanzamiento también debe destacar las cualidades de primera y mayor calidad posible para estar alineado a lo que el Consumidor Final ya percibe. Esto está en línea con la propuesta del Proyecto y su espíritu innovador.

En cambio, si la marca fuera percibida como económica, entonces el lanzamiento debería alinearse a un estilo básico que no presenta innovaciones antes que el resto de las marcas y que se adapta a las necesidades elementales sin dar “algo más”. Esta alternativa no se recomienda ya que no concuerda con lo que se propone como Proyecto.

2. Posicionamiento del precio

El precio se vincula directamente con el target del producto. Esto significa que, así como es imprescindible respetar el target en caso de una marca existente, también se debe respetar el posicionamiento del precio de la marca en cuestión.

Luego, por la propuesta del Proyecto y las innovaciones que pretende introducir, se descarta toda alternativa que no resulte en un Premium Price.

3. Escala del proyecto

La escala del proyecto se traduce a la cantidad de producto que se pronostica vender en los primeros años.

El factor "conocimiento de la marca" es clave ya que impacta directamente en las ventas. Las personas guían sus decisiones por asociaciones con resultados conocidos y, por ende, si ya han probado la marca y les fue de su agrado, entonces hay más probabilidades de que prueben el nuevo producto.

Si la marca fuera totalmente nueva, entonces lleva un esfuerzo mucho mayor que las personas prueben el producto por primera vez. Este escenario es más desfavorable que el anterior aunque no se descarta inmediatamente.

4. Cadenas de distribución

La cadena de distribución involucra tanto el Canal Directo (CD) como el Canal Indirecto (CI). La decisión de la estrategia del canal de distribución va a estar alineada con las ventas que se pronostiquen y la facilidad de acceso a cada uno de los canales.

En el caso de grandes Empresas Productoras, por lo general las mismas cuentan con acceso a ambos canales. En cambio, para PyME's, el acceso al CD se hace mucho más difícil que al CI.

A pesar de que el CI es sumamente importante para la venta de jabones duros, el target del Proyecto se concentra mayormente en el CD y, por ende, se excluye la posibilidad de que una PyME pueda concretar de manera exitosa el Proyecto ya que las barreras para entrar al CD son muy grandes.

En el caso de las grandes Empresas Productoras, se recomienda lanzar en la totalidad de los canales en el caso en que la marca esté presente en los mismos dentro de la categoría de Solution Wash. Esto no representaría esfuerzos descomunales para la Empresa ya que se trataría al nuevo producto como una variedad adicional que no agrega mayores complejidades a la distribución actual.

En el caso que la Empresa Productora prefiera actuar de manera más cautelosa haciendo del Proyecto un lanzamiento menos ambicioso, entonces en caso de tener que elegir uno de los dos canales, se recomienda que se venda el producto en el CD antes que en el CI, debido a que allí se van a encontrar la mayor cantidad de personas afines al Tier 1.

5. Atributos del producto

Como atributos innovadores del producto se presentan los siguientes tres factores:

- ✓ Cambio en la **anatomía o forma** del jabón y su manera de sujetarlo
- ✓ Cambio en la **composición** (de glicerina)
- ✓ Cambio en el **color** (deja de ser totalmente blanco)

El grado de innovación del producto debe correlacionarse con el estado de construcción de la marca y con la importancia relativa que representan los factores mencionados anteriormente para la misma.

Un ejemplo claro es el caso de una marca que ya está presente en Hard Soaps con más de una variedad. Entonces para lograr obtener un share incremental se debería introducir un producto con innovaciones claras como el cambio en la composición, el cambio en la anatomía y la introducción de un color radical (distante del blanco). En caso de no poseer una variedad exclusiva para el lavado de la ropa de bebés, el Proyecto presentaría una gran oportunidad y se podrían destacar los atributos más importantes para dicho segmento (hipoalergénico e inodoro).

En el caso que la marca no tenga jabones duros, entonces se debe comenzar en primera instancia por el lanzamiento de la variedad original y pensar a futuro en lanzar alguna otra variedad con funciones más específicas como ser el lavado de ropa de bebés. A su vez, se recomienda no innovar en los tres aspectos mencionados más arriba de manera simultánea. Dado que se trata de un mercado bastante tradicional, se podría proponer un cambio en la composición sin modificar la anatomía o modificando la anatomía pero sin introducir un color demasiado radical. Este último aspecto podría modificarse levemente introduciendo un jabón en pan color blanco transparente. El color de fondo no cambiaría pero sí se distinguiría del resto de los jabones.

En el caso de una marca totalmente nueva, se recomienda el lanzamiento de la variedad original sólo modificando la composición. Una vez alcanzado cierto share impuesto por la Empresa Productora, se podría pensar en introducir el resto de las innovaciones.

6. Esfuerzos de comunicación (plata invertida durante el lanzamiento y posteriores meses)

Las empresas de mayor tamaño son aquellas que tienen la posibilidad de invertir mayores sumas de dinero en publicidad y comunicación de lanzamientos.

El escenario 1 (marca ya está presente en la categoría de Solution Wash con jabones duros) estaría en la posición más favorable en cuanto al dinero a invertir en comunicación ya que al ser reconocido en la góndola de jabones duros, necesitaría la menor cantidad de recursos económicos para lograr que el lanzamiento sea exitoso.

Como opuesto se presenta el escenario 4 (marca inexistente), el cual requeriría una inversión considerablemente mayor a la del escenario 1 para lograr que el lanzamiento sea un éxito y la gente pruebe el producto.

Los cuatro escenarios presentan montos de inversiones recomendables diferentes y están ordenados de manera que el escenario 1 requeriría el menor Share of Investment (SOI) – porcentaje de dinero que se invierte en comunicación respecto de los ingresos totales que presenta un producto o una marca – y gradualmente este valor se incrementaría llegando al mayor SOI en el escenario 4.

7. Lugares a comunicar

Las alternativas de comunicación (publicidad) del lanzamiento serían las siguientes:

- ✓ TVC (comerciales en televisión pública y privada)
- ✓ Radio
- ✓ Punto de venta (PDV): comercios o lugares donde se realicen las compras
- ✓ Vía Pública (VP)
- ✓ Gráficas (revistas y diarios)
- ✓ Digital (incluye página web, Facebook, banners digitales, Google Ads, Facebook Ads y cualquier otro tipo de comunicación que se pueda dar en internet)
- ✓ Publicidad no tradicional (PNT) que incluye la aparición del producto en programas o la mención de los mismos por parte de conductores o personajes.

Aunque la categoría de Solution Wash suele comunicar las variedades de Heavy Duty en la televisión (medio que alcanza la mayor cantidad de personas y por ende posibles consumidores), no es común encontrar comunicaciones de jabones duros en este medio. Se debe destacar que los TVC's son el medio de comunicación más caro en la Argentina y por ende no suele estar dentro de la estrategia de comunicación de Hard Soaps.

Sin embargo, en el caso de que la marca venda otros productos y los comunique por medio de TVC's, entonces una alternativa "económica" sería pegar una colita (extensión del comercial) de 5'' al final de la publicidad mencionando el nuevo lanzamiento. Esto tendría un impacto sumamente positivo en las ventas ya que está probado que las ventas se correlacionan directamente con la comunicación. Es por esto que la sinergia que provoca la utilización de una marca existente (presente en la cabeza del consumidor) es altamente positiva y requiere de menores esfuerzos que una nueva marca.

Para los cuatro escenarios se recomienda que el foco de la comunicación se de en el punto de venta por medio de stoppers (materiales de PDV que sobresalen de la góndola) y cenefas (materiales de PDV que se ubican en las góndolas donde se encuentran los productos) y en el ámbito digital. Esta recomendación se basa en optimizar la inversión en la comunicación, llegando a la mayor cantidad de potenciales consumidores con la menos inversión posible.

6.1 Conclusión del Estudio de Escenarios del Proyecto

A continuación se presenta un cuadro resumen del impacto de los distintos escenarios sobre las variables analizadas.

	Escenario 1	Escenarios 2	Escenario 3	Escenario 4
Target del Producto	Dado que el target fue previamente definido, la marca existente debe ser Premium para que el proyecto esté alineado a las expectativas del consumidor.			Propuesta novedosa de un producto Premium.
Posicionamiento del Precio	Premium Price en línea con el posicionamiento existente de la marca.			Se establece un Premium Price.
Escala del Proyecto	Esfuerzo bajo para lograr que el consumidor pruebe el producto. Escala asociada a una variedad adicional.	Esfuerzo bajo/medio para lograr que el consumidor pruebe el producto. Escala asociada a un nuevo producto.	Esfuerzo medio para lograr que el consumidor pruebe el producto. Escala asociada a un nuevo producto.	Esfuerzo muy grande para lograr que el consumidor pruebe el producto, luego la escala es chica.
Cadena de Distribución	El CD es prioritario y esencial para el éxito del Proyecto. Se considera al CI un buen complemento pero prescindible.			
Atributos del Producto	Cambio en la composición, anatomía y color.	Lanzamiento de la variedad original en primera instancia, manteniendo el color blanco transparente. La composición es imprescindible que cambie, la anatomía puede o no modificarse respecto de la tradicional.		Lanzamiento de la variedad original incluyendo únicamente un cambio en la composición.
Esfuerzos de Comunicación	SOI bajo	SOI bajo/medio	SOI bajo/medio	SOI alto
Lugares a Comunicar	Se debe hacer foco en la comunicación en el PDV y en Digital. La colita trae los mejores resultados y es aplicable en los Escenarios 1, 2 y 3.			

Tabla 5. Resumen del impacto sobre distintas variables de Marketing de acuerdo al escenario al que se adapte el Proyecto.[16]

[16] Fuente: elaboración propia.

7 Escala del Proyecto

En el 2012, el volumen del mercado de jabones duros fue de 18,5 millones de Toneladas, implicando un consumo mensual aproximado de 1,5 millones de Toneladas.

Dentro del mercado proveedor se encuentran grandes multinacionales que venden producto así como también PyME's.

A continuación se muestra un cuadro resumen con los volúmenes anuales vendidos por las distintas empresas durante el 2012:

Total Canales	Porcentaje del Share en Volumen	Share en Volumen FY'12 (en kg)	Share en Vol. Promedio Mensual (en kg)
TOTAL	100%	18.000.000	1.500.000
JD 1	27,0%	4.860.000	405.000
JD 2	21,0%	3.780.000	315.000
JD 3	12,5%	2.250.000	187.500
JD 4	10,0%	1.800.000	150.000
JD 5	7,0%	1.260.000	112.500
JD 6	7,5%	1.350.000	105.000
JD 7	7,0%	1.260.000	105.000
JD 8	4,0%	720.000	60.000
JD 9	2,0%	360.000	30.000
JD 10	1,5%	270.000	22.500
JD 11	0,5%	90.000	7.500

Tabla 6. Share en volumen 2012 abierto por empresa para total canales expresado de manera anual y como un promedio mensual.[17]

La gran cantidad de competidores muestra que las barreras de entrada al mercado no son tan altas en promedio. Es importante aclarar que las barreras económicas se diferencian según el canal a través del cual se pretende vender el producto.

Dado que pocos productos tienen la posibilidad de estar presentes en las góndolas del Canal Directo, aquellas empresas de mayor tamaño son quienes acceden más fácilmente a dicho canal. Luego, las barreras de entrada al CD son relativamente altas.

En cambio, el acceso al Canal Indirecto es más libre y por ende dentro de este canal es donde se encuentran una gran variedad de marcas de jabones duros. **Dado que aproximadamente el 77% de las ventas de Hard Soaps se dan en el CI, se puede decir que las barreras de entrada son bajas en dicho canal y medianamente bajas para la categoría.**

[17] Fuente: por tratarse de información confidencial los valores han sido modificados.

Sin embargo, el Proyecto plantea que el Consumidor Final al cual se apunta se encuentra mayormente en el CD, luego este factor juega de manera ventajosa para la gran Empresa Productora que lance el producto, teniendo pocos competidores en dicho canal. De todas formas, el CI es un canal en el cual también se puede vender el producto que presenta el Proyecto y por ende se debe tener en cuenta el riesgo que representa tener tantos competidores.

La escala del Proyecto depende directamente del escenario que se presente. A modo de ejemplo, se realizarán los cálculos de la escala asumiendo que la Empresa Productora ha elegido avanzar con una estrategia adecuada según las recomendaciones del Proyecto dentro del ***Escenario 2***. Se decide tomar un escenario intermedio para que los cálculos no representen un extremo.

Luego, a continuación se resumen los factores a considerar para poder realizar el cálculo de la escala del Proyecto y consecuentemente el estudio de negocios:

- ✓ La marca está presente en la categoría de Solution Wash pero no vende Hard Soaps, luego el Proyecto se presenta como el lanzamiento de un jabón duro para complementar el portfolio de la categoría
- ✓ Lanzamiento de la variedad original
- ✓ Premium Price alineado a la estrategia de precios de la marca
- ✓ Composición de glicerina
- ✓ Cambio en la anatomía para mejorar el agarre (deja de ser un bloque rectangular)
- ✓ Color blanco transparente (no hay cambio radical en el color pero sí se ve transparente)
- ✓ Apertura de ventas en el total de los canales.
- ✓ Comunicación en el punto de venta mediante stoppers y cenefas y en medios digitales (en los cuales se viene comunicando los productos existentes de Solution Wash bajo la misma marca mediante la página web y el Facebook, con una inversión base de $10.000 mensuales en banners digitales para alimentar la Fanpage que se deberá mantener en el tiempo aunque sea durante dos años para poder construir una buena plataforma de usuarios afines al producto).
- ✓ Se asume que la Empresa Productora está presente en la categoría de Solution Wash con Hard Soaps de otra marca, que cuenta con un importante share del mercado de jabones duros (tanto en volumen como en valor)

Como se planea introducir un producto innovador que representa un “Intangible” todavía no presente en el mercado, se cree que se puede llegar a captar el 1,5% del total del mercado en volumen sin problemas dentro del año del lanzamiento. Esta estimación se calcula en base a un escenario medio (ni optimista ni pesimista) y se llega a través de analogías de variedades presentes en el mercado de los jabones duros. Un ejemplo es la variedad menos vendida de JD 1, que alcanza el 3% del share

en volumen o la variedad menos vendida de JD 2, que tiene un share en volumen del 2,6%. Es posible asimilar el lanzamiento del producto a estos casos ya que el Proyecto se estará presentando a las grandes Empresas Productoras que tienen los medios para poder invertir y lograr que un producto innovador como el que se presenta logre llegar a volúmenes sumamente importantes en el mercado de los jabones duros.

El 1,5% del mercado en volumen implicaría una producción mensual de 22,5 Tn. Luego, anualmente resultaría en un volumen de 270 Tn.

7.1 Conclusión de la Escala del Proyecto

Tomando a modo de ejemplo el ***Escenario 2*** y estableciendo los supuestos mencionados anteriormente, se establece que las ventas mensuales del nuevo producto alcanzan las 22,5 Tn lo cual equivale anualmente a 270 Tn. En el apartado 8 *Estudio de Negocios*, se evaluará el ingreso promedio resultante del volumen de ventas pronosticado.

Este volumen no debería representar una complejidad alta para la planta de producción de una gran Empresa que ya produce jabones duros de otra marca, cuyos volúmenes son ampliamente superiores a los planificados para el presente Proyecto. Para una empresa como lo es JD1, con ventas mensuales que rondan las 405 Tn, el volumen estimado del Proyecto representaría aproximadamente un 5,5% adicional de producción de jabón en pan. Esto sin considerar la canibalización del jabón duro que actualmente vende JD1. En caso de considerar cierto volumen de canibalización por ser la marca más grande del mercado, entonces el volumen incremental a producir resultaría en un porcentaje aún menor para la empresa.

El hecho de que haya canibalización no debe ser considerado un impacto negativo para la Empresa. Muy por el contrario, debido a que el nuevo producto posee mayor valor agregado en comparación a un jabón en pan regular y por ende se lo puede vender a un precio superior, los márgenes son mejores trayendo más ganancias para la empresa. En el apartado 8 *Estudio de Negocios* se analiza la canibalización y el impacto que produce para la Empresa.

La producción del nuevo jabón en pan de glicerina implicaría que la línea de jabones duros se frene para poder realizar el set-up de la máquina para modificar la anatomía del jabón. En cuanto a los ingredientes y materias primas involucradas, al no haber cambios importantes respecto de un jabón en pan estándar, no debería haber modificaciones radicales en la línea de producción.

8 Estudio del Negocio

En este apartado se hará un análisis P&L (Profit and Losses) donde se obtendrá la facturación o turnover (TO) para el Proyecto.

Para poder entender si es conveniente y mejora los márgenes de la categoría el presente Proyecto, es imprescindible presentar el estudio del negocio. Para lo cual, se parte del volumen obtenido en el apartado 7 *Escala del Proyecto* y se toman todos los supuestos mencionados en el mismo apartado, que se vuelven a aclarar a continuación:

- ✓ La marca está presente en la categoría de Solution Wash pero no vende Hard Soaps, luego el Proyecto se presenta como el lanzamiento de un jabón duro para complementar el portfolio de la categoría
- ✓ Lanzamiento de la variedad original
- ✓ Premium Price alineado a la estrategia de precios de la marca
- ✓ Composición de glicerina
- ✓ Cambio en la anatomía para mejorar el agarre (deja de ser un bloque rectangular)
- ✓ Color blanco transparente (no hay cambio radical en el color pero sí se ve transparente)
- ✓ Apertura de ventas en el total de los canales.
- ✓ Comunicación en el punto de venta mediante stoppers y cenefas y en medios digitales (en los cuales se viene comunicando los productos existentes de Solution Wash bajo la misma marca mediante la página web y el Facebook, con una inversión base de $10.000 mensuales en banners digitales para alimentar la Fanpage que se deberá mantener en el tiempo aunque sea durante dos años para poder construir una buena plataforma de usuarios afines al producto)
- ✓ Se asume que la Empresa Productora está presente en la categoría de Solution Wash con Hard Soaps de otra marca, que cuenta con un importante share del mercado de jabones duros (tanto en volumen como en valor)

Adicionalmente, a modo de ejemplo se asume que el volumen de la marca presente en el mercado de los jabones duros es de 4.000 Tn anuales, tomado un valor medio entre el volumen que vende JD 1 y JD 2. A partir de este valor y del volumen estimado para el Proyecto de 270 Tn anuales se basan los cálculos.

Luego, se procede a estimar el Turnover o facturación por tonelada (TO/Tn) y el Supply Chain Cost o costo de la cadena de suministros por tonelada (SCC/Tn) del Proyecto como un proporcional respecto de la marca que ya vende jabones duros dentro de la Empresa Productora. Los datos tomados como base de la marca ya presente en el mercado son estimados por extrapolación de un proyecto de similares características llevado a cabo por un miembro del presente Proyecto.

Se asume que las innovaciones del presente Proyecto resultarán en un costo en la cadena de suministros un 8% mayor que el jabón en pan que produce la Empresa en la actualidad y, a su vez, dicha innovación permitirá incrementar el precio en un 20% con respecto al jabón en pan que ya se produce. En el primer caso el mayor costo en la cadena de suministro se justifica debido a que se debe contemplar que las innovaciones en cuanto a la composición y modo de obtención de la materia prima, así como el material para el packaging determinen un aumento en los costos. Estos aumentos lógicamente afectaran el precio final del producto el cual deberá ser más elevado que el jabón en pan regular. Este aumento en el precio también ayudará a posicionar al producto en una categoría más alta, en relación al Consumidor target.

Se asume una canibalización del 40% debido a que se trata de una de las marcas más importantes del mercado. Al estar tomando share de un producto con menor valor agregado (y por ende menores márgenes) la canibalización resulta en un impacto positivo.

A continuación se muestra el cuadro resumen con el caso de negocios:

En $ 000	**Proyecto Año 1**	**Canibalización JD X Año 1**	**Incremental Año 1**
Volumen (kg)	270.000	108.000	162.000
TO	3.936,6	-1.312,2	2.624,4
SCC	-2.959,7	1.096,2	-1.863,5
GP	976,9	-216,0	760,9
GM %	24,8%	16,5%	

Tabla 7. Estudio del negocio para el primer año del lanzamiento.[18]

En la tabla se puede ver que el margen del Proyecto ronda el 25%. Este número debe compararse con los márgenes del resto de los productos de la categoría de Solution Wash para determinar si es conveniente para la Empresa introducir el producto propuesto en el mercado. Suele ser política de las empresas avanzar con lanzamientos que impacten el margen de la categoría de manera positiva (proyectos con márgenes mayores al promedio de la categoría). Dado que la categoría de SW tiene márgenes relativamente bajos en comparación a otras categorías (entre 10% y 30%), el Proyecto estaría por sobre el promedio de la categoría.

Como se observa en la tabla, el Proyecto resulta en un ingreso incremental estimado para la Empresa Productora de $760.900 en el Año 1. Dado que se estima una canibalización del 40%, el volumen incremental de jabones duros a vender resulta en 162 Tn anuales aproximadamente.

En los últimos 3 años, el mercado de los jabones duros se mantuvo constante en ventas en volumen. Este dato se debe incorporar en el pronóstico de ventas del Proyecto para los años siguientes.

[18] Fuente: elaboración propia.

Luego, para el cálculo de volumen de ventas de los 2 años siguientes del Proyecto se debe considerar tanto el crecimiento natural del mercado como el que pueda surgir del propio lanzamiento y evolución del producto introducido en el mercado. Se supondrá un aumento en las ventas un 5% mayor a la evolución natural del mercado con respecto al año anterior, por tratarse del lanzamiento del primer producto innovador en muchos años en el mercado de los jabones duros, con soporte de comunicación publicitaria.

Dado que JD1 y JD2 tuvieron un crecimiento sostenido en los últimos 3 años del 5% y 3% en promedio respectivamente, se tomará a modo de ejemplo un crecimiento de JD X del 4% para los años siguientes.

En $ 000	**Incremental Año 1**	**Incremental Año 2**	**Incremental Año 3**
Volumen (kg)	162.000	170.100	178.605
TO	2.624,4	2.755,6	2.893,4
SCC	-1.863,5	-1.956,7	-2.054,6
GP	760,9	798,9	838,8

Tabla 8. Estudio del negocio incremental para los primeros 3 años del lanzamiento.[19]

Como se observa en la tabla, el ingreso incremental en el Año 3 rondará los $840.000 nominales (año base del dinero: Año 1), un ingreso un 10% mayor que en el Año 1.

Estos estimados surgen de un escenario donde se hace una campaña publicitaria durante el lanzamiento del nuevo producto en el Año 1 y luego se mantiene una comunicación constante Below the Line (BTL). Esto implica que se llevará una campaña publicitara donde el producto está presente en medios digitales y Punto de Venta (PDV) pero no en medios masivos.

Si se pensara en volver a comunicar en el Año 3 con una colita o alguna otra alternativa Above the Line (ATL) como ser radio, entonces se podría estimar un incremento de volumen con respecto al año anterior de por lo menos un 10% (manteniendo una posición conservadora).

8.1 Conclusión del estudio del Negocio

El índice más relevante para determinar si el Proyecto es interesante para una Empresa Productora es el margen. Para el presente Proyecto el mismo ronda el 25%. Este número debe compararse con los márgenes del resto de los productos de la categoría de Solution Wash y en caso de encontrarse por sobre la media, entonces sería interesante avanzar con el lanzamiento. Se estima que un margen del 25% se encuentra por sobre la media de la categoría y por ende traería un incremento en el promedio de la misma.

El Proyecto, según las estimaciones realizadas, resulta en un ingreso incremental para la Empresa Productora de $760.900 en el Año 1. Dado que se estima una

[19] Fuente: elaboración propia.

canibalización del 40%, el volumen incremental de jabones duros a vender durante el primer año resulta en 162 Tn anuales. El ingreso incremental en el Año 3 rondará los $838.800 nominales.

Estos valores deben ser analizados por la Empresa Productora y dependiendo del Escenario en que se encuentren y la estrategia con la cual deseen avanzar en cuanto al Share of Investment (SOI) a invertir en el lanzamiento del nuevo producto, los volúmenes estimados a vender se verían modificados.

9 FODA del Proyecto

A continuación se realizará un análisis FODA para determinar los factores endógenos y exógenos a tener en cuenta durante el desarrollo del Proyecto. Se diferenciarán áreas de ataque en las que se canalizará energía para lograr mejoras, y áreas de defensa donde se deberán reforzar los esfuerzos. Al analizar los factores endógenos se destacarán las fortalezas y debilidades que caracterizan al Proyecto. En el estudio de los factores exógenos se detallarán las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

9.1 Fortalezas

Introducción de un producto mejorado

La modificación realizada en cuanto a la presentación física del producto facilita la acción de lavado constituyendo esta una gran mejora en relación al resto de los jabones en el mercado. La mejora resulta en un jabón más fácil de sujetar mientras se realiza el lavado. La facilidad de sujetarlo reside en la conformación de una anatomía que se adapta a la mano de una persona y que a medida que se gasta sigue manteniendo su facilidad de uso.

Introducción de un producto pensado para el cliente

La composición de Glicerina del producto, además de ser eficaz para su principal acción que es el lavado, presenta propiedades deseadas en la ropa que se lava y adicionalmente mantiene el cuidado de la piel de quiénes realizan el lavado. El lavado que se realiza a mano puede o no hacerse con guantes. De esta forma los atributos de la Glicerina en cuanto a poseer pH neutro, ser hipoalergénico y otorgar suavidad resultan un beneficio adicional otorgado por el producto. El Jabón en Pan regular posee una consistencia menos suave y, según encuestas realizadas a usuarios, los clientes lo perciben como un jabón más duro que tiende a resecar la piel de las manos luego de ser utilizado.

Introducción de un producto RSE

Teniendo en cuenta la ya mencionada tendencia de interés en los clientes por productos responsables con el medio ambiente y el consumidor, se pretende que el actual producto sea capaz de comunicar al cliente toda la información que este le exija. Adicionalmente, la realización de un reporte social ayudará a consolidar el perfil sustentable del producto y facilitará información más técnica a todos los clientes a través de su publicación.

Facilidad de producir el producto

La confección de un Jabón en Pan de Glicerina no reviste grandes complicaciones en cuanto a su producción. Puede ser realizado en las mismas máquinas donde se produce jabón de composición distinta. Resulta un proyecto fácil de instalar en cuanto

a la producción per se. Habría un cambio en la matriz debido a la modificación que se presenta en la anatomía del jabón. Luego, la complejidad de instalación es baja/ media.

Cadena logística desarrollada

Dado que las grandes Empresas Productoras ya poseen una cadena logística desarrollada, el presente Proyecto sería percibido como un volumen incremental al existente, mejorando la amortización de los costos y sin presentar problemas tanto para la compra de las materias primas como para la distribución del producto a los distintos mercados.

Baja inversión

El Proyecto representa lo que es considerado una inversión baja para una gran Empresa Productora debido a que sólo cambiarían algunas materias primas y la matriz de producción. El resto de las modificaciones pueden ser pensadas como el relanzamiento de cualquier producto existente, lo cual es habitual hacer y el monto involucrado es considerable pero no un impedimento para una empresa de grandes dimensiones. Para una PyME, en cambio, el Proyecto representaría una inversión media/alta. Luego, al tratarse de un Proyecto para una gran Empresa Productora, la inversión no representa un obstáculo.

9.2 Debilidades

Foco de la Innovación

Debido a que el mercado del Jabón en Pan es muy tradicional ya que se trata de un producto que ha sufrido muy pocas transformaciones a lo largo de los años, hay un riesgo de rechazo relacionado a las innovaciones planteadas. El cambio en la anatomía para un mejor agarre del Jabón en Pan puede no tener los resultados esperados y no gustar a los usuarios. Por ejemplo, el consumidor puede dejar de elegir el producto por la comodidad / acostumbramiento al formato tradicional rectangular.

Dificultad de realizar el Proyecto completo-Realización del Proyecto a medias

Este proyecto podría llevarse a cabo sólo en parte. Esto significa que se podría vender el Jabón en Pan de Glicerina sin el cambio en la anatomía del jabón o sin hacer hincapié en la RSE por ejemplo. En caso de que la Empresa Productora que contrate el Proyecto decida avanzar a medias, se corre el riesgo de que la innovación no sea percibida como tal, sino que el consumidor encuentre en góndola un producto más, y que por ende no se alcancen las ventas pronosticadas. Luego, achicar la propuesta del proyecto podría ser un riesgo.

Baja Importancia relativa del Jabón Duro

Dado que dentro de la categoría de Solution Wash Hard Soaps representa un mercado bastante más chico que el de Heavy Duty, se corre el riesgo de que la Empresa Productora, a pesar de estar interesada en el proyecto, no ponga los esfuerzos

suficientes para lograr que el lanzamiento sea un éxito y que por ende no se logre el target buscado.

Falta de experiencia

Al tratarse de una nueva fórmula, no se posee la experiencia ni aprendizajes que suelen haber con productos que llevan muchos años en el mercado y que su producción se ha ido modificando en distintos aspectos para lograr los mejores resultados posibles al menor costo. Luego, es una posibilidad que al principio no se obtenga el mejor rendimiento posible y que incluso haya que hacer pruebas y modificaciones para llegar al estándar requerido.

9.3 Oportunidades

Segmento No Explotado

Hay un segmento dentro de los jabones duros no explotado actualmente en la Argentina. Este Proyecto pretende tomar provecho de la situación y permitir crecer el Share de la Empresa Productora.

Este Proyecto se puede pensar para una marca existente como para una nueva marca, dependiendo de la estrategia de la Empresa. En el caso de decidir avanzar con una nueva marca, la posición de la misma será una de desventaja frente a las ya existentes, ya que al haber una gran cantidad de marcas en el mercado que han ido construyendo una imagen a lo largo del tiempo, arrancar desde cero lleva mucho esfuerzo para que los consumidores empiecen a reconocer la marca y elegirla.

Explotación del Marketing On-Line

El Marketing Online se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo. Su alcance y poder es muy fuerte debido al auge de las redes sociales y foros los cuales permiten un conocimiento profundo de un producto teniendo en cuenta la publicidad oficial ofrecida por la marca como también información de carácter informal divulgada en la red. Es decir, se puede pensar a la comunicación digital como el formato que crece más rápido en la actualidad, con costos muchos más bajos que los que presenta un TVC (pauta publicitaria en la televisión) y que con un plan de comunicación y presencia constante a largo plazo se puede pensar en alcanzar a una gran cantidad de potenciales consumidores para hacer crecer la marca de una manera sostenible y con un porcentaje de Share of Investment (porcentaje de dinero que se invierte en comunicación respecto de los ingresos totales que presenta un producto o una marca) bastante menor que en otras categorías de productos o mismo dentro de la categoría de Solution Wash.

Tendencia Creciente de Productos Sustentables

La tendencia creciente de productos sustentables es una oportunidad a explotar ya que son pocas las empresas en la Argentina que actualmente lo son y procuran no solo mantenerlo sino también mejorarlo. El hecho de que el Proyecto incluya un aparto de

RSE significa que desde el comienzo hay una posición clara y firme respecto de la imagen del producto, y por consecuencia, de la marca. Este aspecto lo convierte una fortaleza del Proyecto que puede combinarse con la oportunidad que presenta el mercado Argentino por estar en plena etapa de desarrollo respecto de la sustentabilidad.

Cualidades Apreciadas por el Consumidor

Cada vez más personas buscan productos que presenten cualidades como pH neutro e hipoalergénico debido a que cada día es más frecuente que las personas tomen conciencia de alergias y enfermedades.

Mejora en la cadena de valor

Las empresas suelen buscar alternativas para agregarle valor a los productos y por ende poder ofrecer algo mejor a un mayor precio. El Proyecto plantea la oportunidad de adicionarle valor a un producto mediante la modificación de su anatomía, ofreciendo cualidades valoradas y destacando la RSE. Esto habilita a vender el producto con un Premium Price, logrando mejorar los márgenes de la categoría. Es importante destacar que la categoría de Solution Wash tiene márgenes bastante bajos en comparación a otras categorías y es por esto que es muy apreciado encontrar formas de adicionarle valor a los productos que se comercializan.

9.4 Amenazas

Ataque en el Punto de Venta

Existe una amplia oferta en el mercado en cuanto al Jabón en Pan, donde las grandes cadenas de supermercados ofrecen una amplia variedad de marcas. Esta situación es negativa debido a que, al existir tantas marcas, resulta más difícil captar la atención del consumidor en góndola. A esto se le podría sumar un ataque de la competencia para bloquear el lanzamiento, haciendo materiales de punto de venta (PDV). Luego, se debe tener en cuenta las posibles estrategias que utilice la competencia en el PDV hasta que pueda lanzar un producto para competir con el del presente Proyecto. Dentro de esas posibles estrategias se encuentran materiales como ser cenefas (materiales publicitarios que se encuentran en las propias góndolas donde se presenta el producto) y stoppers (materiales publicitarios que sobresalen de las góndolas). Otra alternativa pueden ser los bandeos (packs promocionales que incluyen más de un producto) que incluyan un Jabón en Pan de regalo. Incluso activar promociones para que el Precio del Jabón en Pan esté por debajo de lo actual.

Imitación del Producto

La innovación a presentar posee riesgos de ser copiada en forma rápida por la competencia. Sin embargo, se debe destacar, que la imitación de un producto puede ser rápida en cuanto a la forma de actuar de los competidores, sin embargo, está sujeta a los registros sanitarios, los cuales llevan un tiempo estándar establecido de

dos meses. Luego esos dos meses deben ser aprovechados para que el Consumidor se entere del lanzamiento y cuál es la marca líder que introdujo las innovaciones en el mercado.

Por otro lado, si se decidiera no avanzar con el Proyecto, es probable que la competencia lo termine lanzando en algún momento y aprovechando la oportunidad en vista.

Claims Superadores de la Competencia

Dado que la introducción de una novedad en un cierto producto lleva consigo la oportunidad de realizar claims on-pack y en las comunicaciones publicitarias (que para las empresas son una manera muy importante de llegar al consumidor venciendo lo que ofrecen los competidores), es muy importante hacer un análisis riguroso de los claims que se van a querer llevar al frente con el lanzamiento. La importancia reside en que, por un lado, la competencia va a buscar desafiar y demandar los claims que puedan llegar a ser engañosos para el consumidor. Esto puede resultar en tener que sacar la comunicación publicitaria y en un peor caso retirar el producto del mercado. Por otro lado, la competencia se va a ver inclinada a lanzar un producto con claims superadores para poder mitigar los efectos del lanzamiento. Esto va a representar una amenaza en los Shares del nuevo producto.

Bloqueo de la categoría

Como una alternativa adicional existe la posibilidad de un ataque al lanzamiento por parte de la competencia introduciendo algún producto nuevo dentro de la categoría de Solution Wash que no sea un jabón en pan. Un ejemplo sería la introducción de un nuevo producto de Heavy Duty ya que se asocia con un mercado diez veces más grande al de Hard Soaps y que presenta innovaciones constantemente.

Bajas barreras para lanzar productos

Dado que las barreras para ingresar al mercado son bajas en el Canal Indirecto (que concentra el 77% del mercado de los jabones duros) y que la inversión necesaria para llevar a cabo el presente Proyecto también es relativamente baja, se corre el riesgo de que tanto la competencia como nuevos entrantes lancen un producto para competir con el lanzamiento cuanto antes. Esto implica que se debe optimizar la comunicación en el momento del lanzamiento (mientras el presente Proyecto sea el único en el mercado) y tener una estrategia planteada para cuando empiecen a aparecer productos similares para competir.

Riesgo de Sustitución

El NSE al cual se dirige el Proyecto es medio/alto y, por consiguiente, la mayor parte del lavado se realiza de modo automático utilizando Jabones en Polvo o Jabones Líquidos. Existe un riesgo de sustitución por parte de estos productos y, en una mayor medida, por parte de Jabones para lavado de ropa fina a mano, los cuales son líquidos.

Estos últimos representan una mayor amenaza debido a que se utilizan para usos seleccionados como es el cuidado de la ropa fina, que también está dentro de los usos del Jabón en Pan de Glicerina. El riesgo mayor es que la competencia comience a destacar con comunicación publicitaria los productos sustitutos para bloquear el lanzamiento.

Congelamiento de precios

El contexto económico en el que se encuentra la Argentina en el presente es uno de congelamiento de precios de productos que se venden en supermercados. Esto significa que el precio de lanzamiento debe ser establecido pensando en que en un largo tiempo no va a poder ni subirse ni bajarse. Esto implica que se debe equilibrar el precio teniendo en cuenta la inflación (y que por ende los costos de producción están en constante aumento) y el precio del resto de los productos en el mercado (dado que si la diferencia es desproporcionada la gente va a priorizar el bolsillo y no lo va a comprar). Luego el contexto nacional se presenta como una amenaza para el Proyecto.

9.5 Conclusión del FODA

A partir del FODA detallado anteriormente, a continuación se realiza un cuadro resumen con un posterior análisis dinámico haciendo foco en aquellos puntos más relevantes para obtener las áreas de ataque y defensa que presenta el Proyecto y poder definir la estrategia clave para lograr que el Proyecto sea exitoso.

FODA		Factores endógenos	
		F	D
Factores exógenos	O	Introducción de un producto que tiene en cuenta las necesidades del consumidor así como también las tendencias que se presentan en la sociedad (crecimiento de productos sustentables y valoración de propiedades que puede presentar un jabón). Se puede hacer uso de la cadena logística existente, buscando mejorar la distribución ponderada. Se logra mejorar la cadena de valor, habilitando mejorar los márgenes de la categoría y crecer en Share.	La falta de experiencia en la producción (por tratarse de una nueva matriz y fórmula) puede resultar en no obtener los beneficios esperados y que se requiera de pruebas y aprendizaje para llegar a los estándares, a pesar de que se estén utilizando las mismas máquinas que se utilizan actualmente. En el caso de que el Proyecto se lleve adelante para una marca nueva, a pesar de ser una oportunidad de negocio muy buena, la posición de la nueva marca va a ser una de desventaja frente a las ya existentes, ya que al haber una gran cantidad de marcas en el mercado que han ido construyendo una imagen a lo largo del tiempo, arrancar desde el principio lleva mucho esfuerzo para que los consumidores empiecen a reconocer la marca y elegirla.
	A	La baja inversión necesaria para llevar a cabo el Proyecto resulta en que los competidores respondan introduciendo al mercado un producto de características similares lo antes posible. Se debe estar preparado a otro tipo de ataques por parte de la competencia como demandas o lanzamiento de productos que dicen ser superiores al del Proyecto. Como una alternativa adicional existe la posibilidad de un ataque al lanzamiento introduciendo algún producto nuevo dentro de la categoría de SW que no sea un jabón en pan.	Resistencia al cambio por parte de los consumidores por no percibir la mejora en el producto ofrecido. Si el lanzamiento no es lo suficientemente fuerte (debido a que se priorizan otros Proyectos o el Proyecto se lleva a cabo a medias), entonces el ataque de la competencia puede resultar en el bloqueo de la novedad y luego será más difícil destacarse cuando hayan productos similares en el mercado.

Tabla 9. Cuadro resumen del FODA.[20]

En el cuadro se destacan las acciones de ataque y defensa. Las primeras deben ser potenciadas para asegurar el éxito del Proyecto mientras que se hace todo lo posible

[20] Fuente: elaboración propia.

para prevenir y actuar en el momento justo cuando se presenten las situaciones del área de defensa.

En cuanto a las **acciones de ataque**, se presenta la introducción de un producto que presenta beneficios en línea con las necesidades del consumidor y la evolución de las tendencias de la sociedad, siendo parte de un segmento existente pero no explotado en la Argentina. El Proyecto no suma complejidades a la cadena logística ya desarrollada por la Empresa Productora y logra mejorar los márgenes de una categoría que lucha constantemente para encontrar formas de agregarle valor a los productos.

En tanto en las **acciones de defensa**, se muestran la reacción no favorable de los consumidores y la necesidad de aprovechar los primeros meses del lanzamiento para poder llegar al consumidor antes de que la competencia pueda reaccionar y atemperar la novedad. Una vez que haya reacción por parte de los competidores, será más difícil llegar con un mensaje fuerte y claro al consumidor respecto de la novedad que se está introduciendo en el mercado.

La **estrategia diferenciadora en el largo plazo** contempla los siguientes aspectos:

- ✓ Precio: al tratarse de una marca con un target establecido como Tier 1, siempre se debe ofrecer un producto innovador que aporta un "Intangible" valorado por el consumidor, el cual permite establecer un Premium Price
- ✓ Respuesta: es esencial la capacidad de respuesta al Tier 1 y por ende se debe estar en constante evolución, no sólo atento a las innovaciones que puede traer la competencia, sino estar en una posición de constante búsqueda de nuevas soluciones desde la investigación y el desarrollo y atento a la evolución de los dilemas de la sociedad.
- ✓ Respaldo: una manera de proporcionar mayor atractivo a los consumidores es buscar el respaldo de personas o entidades claves en el sector del lavado. Luego, no sólo se garantiza que el producto posee la mejor calidad en el mercado de los jabones duros, sino que personas o entidad que poseen influencia sobre la población certifican la calidad del producto. En el largo plazo se deben construir relaciones que vayan de la mano de esta estrategia.
- ✓ Calidad: el producto debe poseer la más alta calidad del mercado, cumpliendo con las expectativas del consumidor más exigente.

Sin embargo, es preciso hacer foco en uno de los cuatro aspectos para poder concentrar los esfuerzos y asegurarse de hacerlo bien. Caso contrario, podría suceder que no se termina de hacer nada del todo bien, quedándose a mitad de camino.

Para el presente Proyecto el foco debe estar en la respuesta que se le da al consumidor. Es primordial captar las necesidades del mercado y estar a la vanguardia de las tecnologías a introducir. La idea es que luego de la introducción de este

producto, se continúe evolucionando para evitar quedarse estancado como ha sucedido hasta la actualidad.

La **estrategia diferenciadora en el corto y mediano** plazo se divide en 3 partes y se explicita a continuación:

- ✓ Marketing
- ✓ Operativa
- ✓ Financiera

9.5.1 Conclusión Orientada al Marketing

El Proyecto busca introducir un producto pensando en beneficiar tanto al consumidor como a la empresa. Esto resulta de las innovaciones, que permiten ofrecer un producto novedoso que mejora la experiencia de lavado y presenta atributos valorados por el usuario. A su vez, el lanzamiento de dicho producto resulta en volúmenes de venta incremental, logrando aumentar el share de la empresa y, al agregarle valor (tanto tangible como intangible) se puede establecer un Premium Price para mejorar los márgenes de la empresa.

Como parte de la estrategia exclusiva de Marketing, se debe hacer foco en no quedarse a mitad de camino. Esto significa que el Proyecto contempla alternativas variadas según el Escenario en que se encuentre la Empresa. Es importante seguir las recomendaciones para cada estado y, por ejemplo, si la marca se encuentra muy desarrollada entonces es imperativo la introducción de todas las innovaciones en simultáneo y no por etapas ya que si se introdujera sólo uno de los cambios (por ejemplo sólo el cambio en la fórmula) entonces la innovación no sería percibida como tal ya que se trataría de un pequeño cambio y por ende opacaría la oportunidad de captar un segmento interesado en una propuesta más radical. La consecuencia de quedarse a mitad de camino sería un bloqueo de la competencia y un share incremental por debajo del potencial.

A pesar de tratarse de volúmenes no tan importantes como los que se presentan en Heavy Duty, al estar mejorando el margen de la categoría, hace sentido darle importancia al Proyecto y aprovechar el lanzamiento para comunicar en los lugares pertinentes, aprovechando aquellos medios más novedosos y de menor costo. No se trata de un producto que requiera educar al consumidor pero sí se debe estar atento a aquellas personas que les es más difícil cambiar y probar algo diferente.

9.5.2 Conclusión Operativa

La inversión en Capex (en vez de acudir a un tercero para producir el nuevo producto) para adaptar la línea existente o abrir una línea de producción nueva no sólo permiten flexibilidad para responder al taque de la competencia sino que además aseguran el cumplimiento de los estándares de calidad que se proponen como estrategia a largo

plazo y posibilitan el aprendizaje y mejora continua para poder ofrecer lo mejor y más innovador en el mercado de los jabones duros a un consumidor cada vez más exigente.

9.5.3 Conclusión Financiera

Para una gran Empresa Productora el presente Proyecto no plantea la necesidad de pedir financiamiento.

10 Estrategia Comercial

Es esencial el análisis de las 6P's para entender la estrategia de mercadotecnia que se plantea para el lanzamiento del jabón en pan de glicerina. A continuación se hará un análisis detallado de los aspectos pertinentes y luego se presentará un cuadro resumen con los aspectos más importantes para cada una de las 6P's:

- ✓ Proposición
- ✓ Producto
- ✓ Pack
- ✓ Promoción
- ✓ Precio
- ✓ Plaza

10.1 Proposición

Se trata de una proposición fuerte en el caso de introducir los tres atributos innovadores en forma simultánea:

- ✓ Cambio en la anatomía o forma del jabón y su manera de sujetarlo
- ✓ Cambio en la composición (de glicerina)
- ✓ Cambio en el color (deja de ser totalmente blanco)

Sin embargo, dependiendo del escenario en que se encuentre la Empresa Productora, la recomendación respecto de cuántas innovaciones se deberán introducir se verá alterada. A continuación se presenta un cuadro resumen respecto de dicha recomendación.

	Escenario 1	Escenarios 2	Escenario 3	Escenario 4
Atributos del Producto	Cambio en la composición, anatomía y color.	Lanzamiento de la variedad original en primera instancia, manteniendo el color blanco transparente. Es imprescindible que cambie la composición, la anatomía puede o no modificarse respecto de la tradicional.		Lanzamiento de la variedad original incluyendo únicamente un cambio en la composición.

Tabla 10. Resumen de la recomendación de las innovaciones a introducir según el escenario al que se adapte el Proyecto.[21]

10.2 Producto

El producto a introducir en el mercado pretende destacarse del resto de los jabones en pan por su innovación ya que no se han presentado cambios destacables en el mercado en muchos años. El jabón en pan de glicerina presenta los siguientes atributos:

[21] Fuente: elaboración propia.

- ✓ pH neutro
- ✓ Hipoalergénico
- ✓ Biodegradable
- ✓ Inodoro
- ✓ Incoloro
- ✓ Humectante/hidratante
- ✓ Suaviza la piel
- ✓ Antiséptico
- ✓ Textura suave
- ✓ Anti envejecimiento (por mantener una correcta hidratación de la piel)
- ✓ Acelera la sanación de heridas y reduce las manchas en la piel

Se cree que los 3 atributos claves donde hará foco el jabón en pan de glicerina serán los siguientes:

- ✓ pH neutro
- ✓ Hipoalergénico
- ✓ Antiséptico

Dado que hay una necesidad de elegir cuáles atributos son los más importantes a comunicar, para que el mensaje que se le transmita al consumidor sea claro y sencillo, luego se hará foco en comunicar estos tres atributos, además de hacer hincapié en un producto RSE con un packaging sustentable.

10.3 Pack

El pack no sólo se va a destacar del resto por el cambio en la forma o anatomía del jabón en pan de glicerina, sino que además el mismo va a acentuar que se trata de un envase o packaging que genera el menor impacto ambiental posible.

10.4 Promoción

Fuerte y efectiva aprovechando la comunicación de otros productos de la marca, en un mercado donde no se suele hacer ningún tipo de actividad publicitaria. A continuación se dan ejemplos:

- ✓ Tag de 5'' unido a un TVC de la marca por 2 meses para generar "awareness" (conocimiento del nuevo producto).
- ✓ Inversión digital ($10.000 mensuales como mínimo) por 2 años para construir la plataforma digital.
- ✓ Punto de Venta (Stoppers y Cenefas) por 6 meses en el Canal Directo para generar "awareness". En caso de tener que concentrar esfuerzos, enfocarse en los supermercados de la Provincia de Buenos Aires (CABA y GBA) ya que es donde se concentra la mayor cantidad de personas afines al target.

10.5 Precio

Dado que el precio se vincula directamente con el target del producto y el mismo ha sido definido como Tier 1, el producto va a presentar un Premium Price. La introducción de innovaciones y la oferta de un "Intangible" valorado por los consumidores es el justificativo para poder establecer un precio por sobre la media de la categoría.

Se recomienda establecer el precio un 20% por encima del jabón en pan más caro del mercado, el cual es vendido por JD1. A continuación se muestra la espiga de precios con dicha recomendación, tomando como base (100) el precio de JD1. Esta estrategia no representa ninguna dificultad para ser aplicada en el CD. Sí se debe considerar el contexto del país y tener en cuenta que una vez que se lo posiciona, puede pasar que el gobierno prohíba un cambio en los mismos y por ende no se va a poder aumentar ni disminuir el precio establecido.

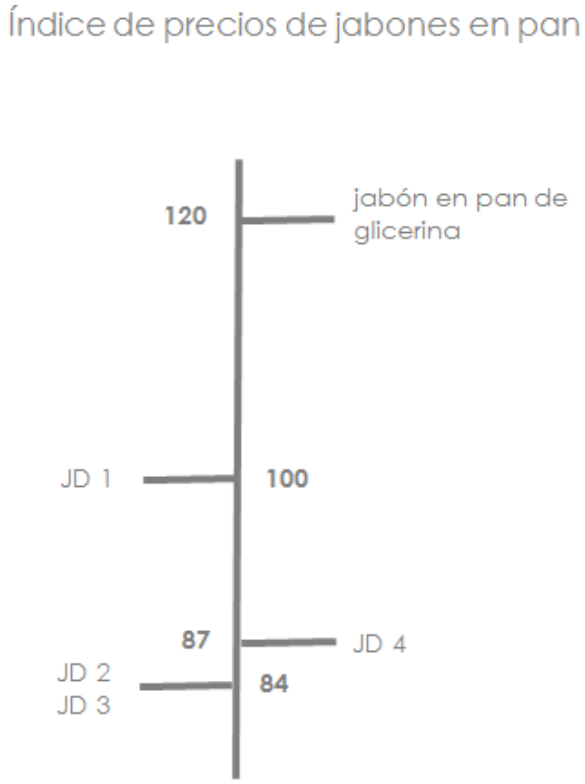


Diagrama 1. Espiga de precios del mercado argentino de jabones duros.[22]

Como se observa en la espiga de precios, el jabón en pan de glicerina presentaría un precio un 20% mayor al precio más caro de los jabones duros regulares. En precios absolutos, la diferencia entre el precio de JD1 y el nuevo producto sería de aproximadamente $0,90. A modo de ejemplo, si el precio promedio de JD1 fuera de $4,60 entonces el precio promedio del nuevo producto sería de $5,50.

[22] Fuente: elaboración propia.

Dado que el monto a desembolsar es chico, se cree que un aumento de precios del 20% no tendría un impacto sustancial en el bolsillo del consumidor y que, por ende, estarían dispuestos a pagar dicha diferencia por los beneficios que ofrece el nuevo producto.

10.6 Plaza

Se recomienda en primera instancia abrir ventas del producto en el Canal Directo, debido a que allí se van a encontrar la mayor cantidad de personas afines al Tier 1. En caso de querer tener una estrategia más completa y efectiva , entonces se recomienda abrir ventas en la totalidad de los canales. Se descarta la posibilidad de abrir ventas solo en el Canal Indirecto, a pesar de que dicho canal represente el 77% de las ventas del mercado de los jabones duros, ya que no estaría enfocándose en el Target al que apunta el Producto.

10.7 Conclusión de la Estrategia Comercial

A continuación se presenta un cuadro resumen del análisis previo de las 6P's.

Proposición	La proposición más completa incluye las siguientes 3 innovaciones: - Cambio en la anatomía o forma del jabón y su manera de sujetarlo - Cambio en la composición (de glicerina) - Cambio en el color (deja de ser totalmente blanco) Dependiendo del escenario al que se adapta el Proyecto, la cantidad de innovaciones recomendadas a introducir en simultáneo
Producto	Los atributos más importantes a comunicar serán los siguientes: - pH neutro - Hipoalergénico - Antiséptico Luego, se hará foco en comunicar estos tres atributos, además de hacer hincapié en un producto RSE con un packaging sustentable.
Pack	El envase o packaging se destacará del resto tanto por el cambio en la forma del jabón (que impacta en la forma del pack) como también por ser sustentable.
Promoción	Fuerte y efectiva aprovechando la comunicación de otros productos de la marca, en un mercado donde no se suele hacer ningún tipo de actividad publicitaria.
Precio	La introducción de innovaciones y la oferta de un "Intangible" valorado por los consumidores permiten establecer un Premium Price, un 20% por encima del precio del jabón en pan estándar más caro.
Plaza	Según cuán completo y efectivo quiere ser la Empresa Productora en el lanzamiento, se recomiendan dos alternativas distintas: - Opción más completa: apertura de ventas en la totalidad de los canales. - Opción más moderada: apertura de ventas solo en el CD. Se descarta la posibilidad de abrir ventas solo en el CI, a pesar de que dicho canal represente el 77% de las ventas del mercado de los jabones duros, ya que los consumidores afines al Tier 1 suelen, en su gran mayoría, acceder al CD.

Tabla 11. Resumen de las 6P's.[23]

[23] Fuente: elaboración propia.

11 Logística y Distribución

Debido a que el Proyecto se va a presentar a Empresas que ya cuentan con la logística y distribución totalmente desarrolladas, no se hará foco en este tema ya que no debería representar una complejidad adicional.

12 Análisis de Porter

En este apartado se analizará el poder de negociación de Clientes y Proveedores y la amenaza que presentan los Productos Sustitutos y Posibles Entrantes al mercado de los jabones duros para el lavado de la ropa. Se hará especialmente foco en el jabón en pan de glicerina, sin embargo, el mercado de los jabones duros comprende todos los jabones en pan sin importar su composición.

12.1 Proveedores

Al haber tantos competidores en el mercado de los jabones duros, hay una gran cantidad de proveedores presentes. Esto implica que, al no ser unos pocos muy específicos, no se corre el riesgo de que los mismos impongan sus propios términos de comercialización.

La situación de grandes Empresas Productoras es ventajosa en cuanto al poder de negociación que presentan en relación a los proveedores de las materias primas para la producción del Jabón en Pan. Los proveedores no se presentan como una amenaza ya que al contar con tantos productos y tantos proveedores, la Empresa Productora tiene la posibilidad de negociar desde una posición más favorable.

En el caso que la Empresa Productora interesada en el Proyecto ya produjera algún tipo de Jabón en Pan, entonces no habría cambios significativos entre sus proveedores.

En la situación particular en que se encuentra la Argentina actualmente, es positivo que los proveedores sean nacionales ya que, en caso de depender de importaciones, se correría el riesgo de sufrir trabas y no poder cumplir con el cronograma para llegar en tiempo y forma a las producciones planificadas. En el mercado de los jabones duros esto no es un problema ya que la Argentina es productora tanto para el mercado local como para la exportación, luego no es necesario recurrir a proveedores externos cuando hay una amplia propuesta de proveedores nacionales.

En consecuencia, el mercado proveedor no se presenta como una complicación o un riego para el Proyecto y no hay problemas en cuanto al poder que disponen los mismos.

12.2 Clientes

Como se mencionó en el apartado 2 *Análisis del Mercado Consumidor*, para el presente Proyecto se presentan dos tipos de clientes: Intermedios y Finales.

En el caso de los Cliente Intermedios, a pesar de que las grandes Empresas Productoras tienen una posición favorable en cuanto al poder de negociación respecto de PyME's, no hay que descartar que hay grandes Clientes Intermedios que también presentan un alto poder de negociación. Sin embargo, el presente Proyecto no modificaría la relación actual entre la Empresa Productora y el Cliente. Se trataría de un producto

adicional a ser comercializado. Incluso podría servir para mejorar la relación con el Cliente, brindándole un portfolio más completo de productos y habilitándolo a realizar promociones y bandeos especialmente ideados para mejorar las ventas y la rotación de los productos involucrados.

En cuanto al Consumidor Final, a continuación se destacan los factores elementales a analizar para poder definir el poder de negociación que poseen:

- ✓ El jabón en pan es un producto de venta masiva, luego la decisión entre las alternativas presentes en el mercado recae sobre el Consumidor.
- ✓ El Proyecto introduce una diferenciación respecto del promedio de la oferta actual tanto tangible (atributos del producto que cumplen con expectativas del Consumidor) como intangible (entendiendo las necesidades del usuario y ofreciendo soluciones).
- ✓ Grandes Empresas logran un mayor impacto sobre la decisión de compra del Consumidor al tener la posibilidad de invertir en comunicación publicitaria en lugares relevantes.
- ✓ Al haber pocas marcas de jabones duros en el Canal Directo, el hecho de poder estar presente y ser una de las pocas alternativas, representa una gran fortaleza para la Empresa Productora.

Luego, el factor de mayor peso es el hecho de que se trata de un producto de venta masiva y por ende la decisión final de compra está en manos del Consumidor. Habiendo dicho esto, se concluye que el Cliente Final tiene mayor poder de negociación que la Empresa productora. Sin embargo, el proyecto se encuentra en una posición favorable si se compara el poder de negociación de la Empresa en el presente Proyecto, respecto del poder de negociación con el Consumidor de un jabón en pan estándar.

12.3 Productos Sustitutos

Dentro de los productos sustitutos se encuentran los jabones que pertenecen al mercado de Heavy Duty (HD) y de Light Duty (LD) dentro de la categoría de Solution Wash (SW).

Los productos baja espuma (BE) están presentes tanto en HD como en LD y se descartan como un sustituto del jabón en pan ya que al ser utilizados en lavarropas automáticos, los modos de uso son incompatibles y las probabilidades de que un consumidor reemplace una tarea de lavado a mano con un lavado automático y viceversa son muy bajas. Este hecho ha sido destacado en varios Focus Groups a los cuales ha asistido un miembro del Proyecto.

El jabón en pan de glicerina a comercializar busca convivir en simultáneo con el lavarropas automático, para ser utilizado en situaciones específicas donde justamente

el lavarropas no cumpliría la misión del lavado como ser el pretratado de manchas, el lavado de ropa delicada, de bebé o de gente que sufra de alergias.

El **sustituto más importante** y, por ende, el que representa una mayor amenaza son los productos Light Duty AE. Se trata de un riesgo inminente debido a que en ambos casos se trata de lavado a mano y que el objetivo "ropa fina" es afín. Luego, se deberá hacer un esfuerzo para lograr que el jabón LD no reemplace al jabón en pan e, incluso, destacando las cualidades que presenta el nuevo producto a introducir en el mercado, se debe intentar sobreponerse al jabón líquido para ropa fina. A continuación se recuerdan dichas cualidades: pH neutro, hipoalergénico, biodegradable, inodoro, incoloro, humectante/ hidratante, suaviza la piel, antiséptico, textura suave, anti envejecimiento (por mantener una correcta hidratación de la piel) y acelera la sanación de heridas y reduce las manchas en la piel.

La estrategia de sobreponer al jabón en pan respecto de un jabón LD depende de si la Empresa Productora comercializa algún tipo de jabón para ropa fina y del Gross Margin (o margen bruto) que aporta cada uno de los productos a los ingresos de la Empresa. En conclusión, la estrategia de querer o no sacarle share a Light Duty depende del portfolio de la Empresa Productora. Es necesario tener en cuenta que los jabones Light Duty alta espuma representan una amenaza para el producto a introducir en el mercado, aunque los atributos del nuevo producto logran reducir la amenaza que representan los LD AE para un jabón en pan estándar.

Por último, se presenta como un **sustituto más débil** los productos Heavy Duty AE. La correlación con el jabón en pan está dada por tratarse en ambos casos de lavado de ropa a mano. Sin embargo, el jabón en pan no permite lavar grandes volúmenes de ropa en el tiempo que lo hace un jabón en polvo. Por el contrario, el jabón en polvo no permite pretratar manchas difíciles como lo hace el jabón en pan. Luego, se concluye que cada tipo de jabón cumple con misiones específicas difíciles de ser reemplazadas por el otro y por ende no representa una amenaza inminente.

En conclusión, dentro de todos los posibles sustitutos que presenta el Jabón en Pan, es necesario prestarle mayor atención a la evolución de aquellos jabones para ropa fina AE.

12.4 Nuevos entrantes

Las barreras de entrada al mercado se diferencian según el canal de distribución y el tamaño de las empresas. Es importante recordar que el Proyecto está enfocado en el lanzamiento de un jabón en pan de glicerina por parte de una gran Empresa Productora.

En el **Canal Directo** (CD) la cantidad de marcas presentes en la góndola es acotada y, en general, las marcas presentes son aquellas que introducen las grandes Empresas Productoras. Luego, las **barreras de entrada** al CD son **relativamente altas**.

En cambio, en el **Canal Indirecto** (CI) la oferta de productos y marcas es mucha más amplia y cualquier empresa tiene acceso a las góndolas. Luego, las **barreras de entrada** al CI son **relativamente bajas**. Esto permite que haya una gran cantidad de marcas presentes en el mercado de los jabones duros. Aquí toma relevancia el peso del CI, que, para dicho mercado es del 77%.

Dado que el target del Proyecto se concentra mayormente en el CD y, por ende, la estrategia que se recomienda es el lanzamiento obligatorio en dicho canal, con opción de apertura de ventas en el CI, la mayor amenaza que presenta el Proyecto es la entrada al mercado de un producto similar por parte de alguna empresa de tamaño similar.

La competencia entre grandes Empresas suele ser feroz y por ende está en el interés de las mismas tener el portfolio de productos más completo e innovador posible. Este Proyecto ofrece una gran oportunidad para construir la categoría de Solution Wash y liderar el mercado de los jabones duros.

También es necesario controlar la actividad de PyME's pero, es una realidad, que la agresividad de las mismas no suele ser tan alta debido a que no tienen los medios para soportar campañas de las dimensiones que puede tener una Multinacional por ejemplo, ni para lograr la presencia en los canales relevantes al Proyecto.

En conclusión, el Proyecto presenta aspectos positivos para bloquear la entrada de nuevos entrantes y mantener el liderazgo en innovación del mercado, sin afectar la competitividad presente y riegos potenciales de la categoría. La mayor amenaza está dada por las grandes Empresas Productoras.

12.5 Competidores del Mercado Actual

Siguiendo el contexto presentado en el apartado 1 *Situación Actual del Mercado y Análisis del Mercado Competidor*, se profundizará en los competidores del mercado de jabones duros.

Como se observa en la Tabla 1. *Shares del mercado argentino de los jabones duros del año 2012 total canales* y se destacó previamente, en el mercado actual de jabones duros hay 2 grandes marcas que concentran el 50% del mercado. El Proyecto está orientado a ser aprovechado por una gran Empresa Productora y, en consecuencia, la evolución de estas dos marcas que lideran el mercado es de alta importancia.

Sin embargo, como consecuencia de las bajas barreras de entrada en el Canal Indirecto, siete de las marcas presentes en el mercado logran superar el millón de kg en ventas anuales. Esto significa que siete empresas logran captar un share igual o mayor al 7% del mercado en volumen.

Luego, se trata de un mercado con muchos competidores logrando vender cantidades importantes de jabón en pan, a los cuales se los debe tener en cuenta e ir

monitoreando para asegurar que el lanzamiento del producto no sea imitado de manera demasiado rápida ni minimizado por acciones de ataque.

En cuanto a la fuerza que poseen y la amenaza que representan los competidores del mercado de los jabones duros, se debe tener especial cuidado con las dos marcas que concentran el 50% del share del mercado. Se cree que estas son las que tienen más facilidad para atacar y perjudicar el lanzamiento del nuevo producto, por las conexiones que poseen con los clientes intermedios, el acceso al Canal Directo y la facilidad que les representa realizar una campaña de comunicación publicitaria.

12.6 Conclusión del análisis de Porter

A continuación se presenta un diagrama que resume el poder de negociación y la amenaza que representan los distintos actores, destacando con flechas quién se encuentra en la posición más fuerte (desde donde nace la fecha) y débil (donde apunte la flecha) en cada vínculo. Cuanto mayor es el tamaño del recuadro, más fuerte la posición del actor.

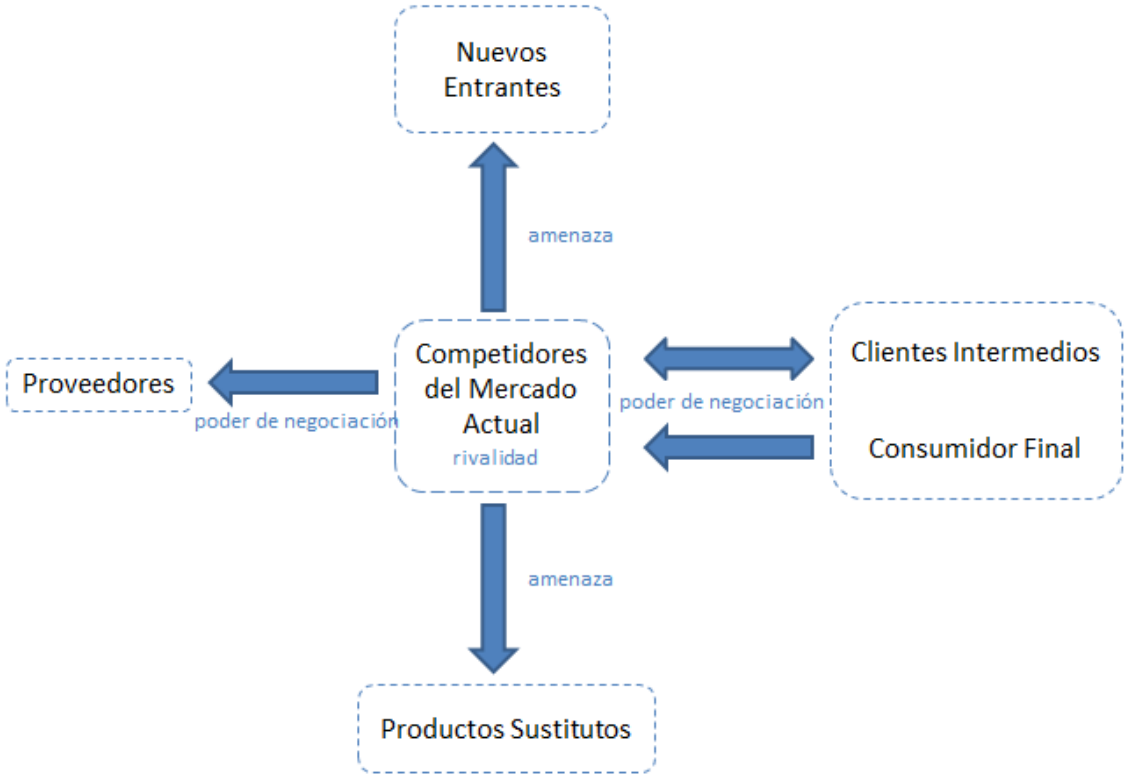


Diagrama 2. Análisis de Porter destacando las posiciones de fortaleza o debilidad respecto del poder de negociación de los Clientes y Proveedores y la amenaza que representan los Productos Sustitutos y los Nuevos Entrantes, todo en el marco de los Competidores del Mercado Actual.[24]

Como se observa en el diagrama, el mercado **Proveedor** no se presenta como una complicación o un riesgo para el Proyecto y no hay problemas en cuanto al poder que

[24] Fuente: elaboración propia.

disponen los mismos por tratarse de una gran Empresa Productora con una gran variedad de proveedores para elegir.

En cuanto al poder de negociación con los clientes, el presente Proyecto no modificaría la relación actual entre la Empresa Productora y el **Cliente Intermedio**. Se trataría de un producto adicional a ser comercializado. Incluso podría servir para mejorar la relación con el Cliente, brindándole un portfolio más completo de productos y habilitándolo a realizar promociones y bandeos especialmente ideados para mejorar las ventas y la rotación de los productos involucrados. El **Cliente Final** tiene mayor poder de negociación que la Empresa Productora. Sin embargo, el proyecto se encuentra en una posición favorable si se compara el poder de negociación de la Empresa en el presente Proyecto, respecto del poder de negociación con el Consumidor de un jabón en pan estándar.

Dentro de los **Productos Sustitutos** los jabones Light Duty alta espuma representan la mayor amenaza para el producto a introducir en el mercado, aunque los atributos del nuevo producto logran reducir la amenaza que representan los LD AE para un jabón en pan estándar.

El Proyecto presenta aspectos positivos para bloquear la entrada de **Nuevos Entrantes** y mantener el liderazgo en innovación del mercado, teniendo en cuenta que las grandes Empresas Productoras son las que representan la mayor amenaza con el lanzamiento de nuevos productos.

Entre los **Competidores del Mercado Actual** se debe tener especial cuidado con las dos marcas que concentran el 50% del share del mercado.

12.6.1 Conclusión Orientada al Marketing

Dado que los clientes/consumidores, actuales competidores y posibles entrantes representan la mayor amenaza, una campaña publicitaria de comunicación lo suficientemente fuerte es necesario para poder posicional al Proyecto en una situación ventajosa. Se debe aprovechar el hecho de ser el primero en introducir un producto innovador al mercado. Luego se recomienda seguir la estrategia de comunicación propuesta en el apartado 10.4 *Estrategia Comercial – Promoción*.

12.6.2 Conclusión Operativa

Dado que una gran Empresa Productora tiene la capacidad y los medios para hacer las adaptaciones necesarias en plantas para producir el nuevo jabón en pan de glicerina, se recomienda que la Empresa invierta lo necesario en Capex y que no acuda a un tercero para producir el nuevo producto. Esto para el caso que no se posea la maquinaria necesaria o que se deban hacer adaptaciones a una línea existente para pasar de producir un jabón en pan rectangular a uno de glicerina con una anatomía o forma alternativa.

Esta decisión permite tener un mayor campo de reacción en caso de que un competidor lance rápidamente algún producto de Heavy Duty para aplacar el lanzamiento. Esta posibilidad debe contemplarse ya que la probabilidad de ocurrencia es alta. A su vez, las acciones competitivas pueden estar dirigidas a atacar otro producto de mayor peso dentro de la categoría de Solution Wash. Luego, si la Empresa produce in situ y no depende de un proveedor de producto terminado, puede organizar la producción y el volumen a producir como le parezca mejor para la categoría. Los cambios en volúmenes y fechas de producción en un tercero son más difíciles de realizar y no se puede contar con la total libertad de actuar sobre la marcha.

Por todo esto, re recomienda la inversión en bienes de capital para poder aplacar respuestas de competidores y sacar el mejor provecho al lanzamiento del jabón en pan de glicerina.

12.6.3 Conclusión Financiera

Teniendo en cuenta que la recomendación para el Proyecto es invertir en Capex, en caso de que la Empresa Productora no cuente con el dinero para hacerlo, se recomienda acudir a bancos extranjeros que sean buenos financiadores de activos adquiridos en su región. Esto significa que se puede conseguir el dinero a una tasa de interés baja siempre y cuando la inversión ocurra en dicha región.

En el apartado 14.5 *Consideraciones del proceso – tecnologías utilizadas* se presenta el panorama de la maquinaria y como en la Argentina no hay productores de maquinaria para producción masiva de jabones. Como alternativas se presentan las importaciones de Europa o India. Luego tiene sentido recurrir a entidades financieras de dichas regiones.

Sin embargo, el Proyecto representa lo que es considerado una inversión baja para una gran Empresa Productora debido a que sólo cambiarían algunas materias primas y la matriz de producción. El resto de las modificaciones pueden ser pensadas como el relanzamiento de cualquier producto existente, lo cual es habitual hacer y el monto involucrado es considerable pero no un impedimento para una empresa de grandes dimensiones. Para una PyME, en cambio, el Proyecto representaría una inversión media/alta.

13 El Jabón en pan

13.1 Análisis de las Propiedades del Jabón en Pan

En este apartado se presentarán los componentes principales del jabón en pan para luego hacer una comparación entre el jabón en pan de blanco y el de glicerina.

El agua sola no es capaz de disolver la grasa que compone y contiene la suciedad. Un jabón limpia debido a la capacidad que tiene para formar emulsiones con los materiales solubles en grasas; las moléculas de jabón rodean a la suciedad hasta incluirla en una envoltura denominada micela, la parte apolar de la molécula de jabón se disuelve en la gotita de grasa mientras que los grupos carboxilato, polares, se orientan hacia la capa de agua que los rodea. La repulsión entre cargas iguales evita que las gotas de grasa se unan de nuevo. Se forma así una emulsión que se puede separar de la superficie que se está lavando.[25]

Los jabones para lavar la ropa presentan característica que son percibidas por el consumidor y que pueden ser buscadas o rechazadas por el mismo. Esto resulta en que el usuario del jabón haga comparativos entre los distintos formatos y marcas disponibles.

El ***detergente*** tiene la propiedad química de disolver la suciedad o las impurezas de un objeto sin corroerlo.[26] En el caso de las personas que buscan la máxima remoción de manchas, la acción del detergente es un factor clave.

La producción de espuma y el poder del detergente no se encuentran correlacionados. Sin embargo, las personas asocian la cantidad de espuma con el poder de remoción de manchas del jabón. Es por este motivo que se agregan ***agentes espumantes*** a la fórmula para que durante el lavado se produzca más espuma. Lo mismo sucede para las variedades AE de Heavy Duty y Light Duty. Los agentes espumantes más utilizados son el lauril sulfato (aniónico), y los surfactantes no iónicos nitrogenados como óxido de aminas, alcanol amidas, aminas y amidas etoxiladas. También se usan compuestos complejos como alcanolamidas o monoglicéridos sulfatados.[27]

Los ***agentes blanqueadores*** buscan mantener la blancura de la ropa. El sol produce un efecto blanqueador y es por este motivo que se recomienda colgar la ropa blanca al sol y la ropa de color a la sombra.

Los ***abrillantadores ópticos*** son agregados a los detergentes de lavandería para reemplazar los agentes abrillantadores removidos durante el lavado y para hacer

[25] Fuente: http://centros5.pntic.mec.es/ies.victoria.kent/Rincon-C/Curiosid/RC-46/Rc-46.htm. Fecha: 21/04/2013 a las 17.42hs.

[26] Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Detergente#Detergentes_para_ropa. Fecha: 21/04/2013 a las 16.20hs.

[27] Fuente. http://www.firp.ula.ve/archivos/cuadernos/S332A_Detergentes.pdf. Fecha: 21/04/2013 a las 18.07hs.

parecer la ropa más limpia. Algunos abrillantadores pueden causar reacciones alérgicas cuando están en contacto con la piel, dependiendo del individuo.[28]

Las ***enzimas*** son bio-polímeros naturales de amino ácidos (proteínas) que no son sustancias vivas. Las mismas actúan como biocatalizadores naturales y son muy eficientes a concentraciones muy bajas. Se las utiliza para aumentar la eficacia del jabón ya que atacan y degradan sustratos específicos. Pueden ayudar a sustituir los productos químicos. Son fácilmente biodegradables, seguras y fáciles de usar. En la actualidad, hay nuevas tecnologías enzimáticas que permiten eliminar manchas difíciles, mejorando considerablemente el rendimiento del lavado y manteniendo las características claves del jabón. Las concentraciones de enzimas recomendadas (0,2% del peso) no presentan un riesgo en cuanto a alergias que pudiera sufrir el usuario. La concentración es demasiado baja como para causar irritación de la piel.[29]

El objetivo del ***agente suavizante*** es el de reducir la carga estática remanente y el de depositar una sustancia con acción lubricante.

Los ***perfumes*** son agregados para dejar un aroma placentero en la ropa. Las personas, en general, asocian la fragancia del jabón a la limpieza de las prendas. La fragancia del jabón es un factor importante ya que es una de las características del lavado que el usuario percibe fácilmente.

El ***rendimiento*** del jabón se refiere a la cantidad de lavados que se puede realizar con una sola barra.

[28] Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Blanqueador_%C3%B3ptico. Fecha: 21/04/2013 a las 17.57hs.

[29] Fuente: http://www.iram.org.ar/UserFiles/files/Formulaciondejabonesenbarraconenzimas-NOVOZYMES.pdf. Fecha: 21/04/2013 a las 17.19hs

14 Consideraciones del Proceso

En este apartado se determinará el proceso productivo del jabón en pan de glicerina.

14.1 Introducción

El proceso de fabricación industrial de jabón es muy similar para todo tipo de jabón, no importa sus usos o variados ingredientes. En forma general se realiza una selección de ingredientes los cuales son agregados, siguiendo una cierta prelación, en una caldera o reactor para recibir calor y agitación para asegurar una mezcla homogénea. A continuación se deja enfriar la mezcla y el proceso de acabado varía según el uso final del jabón.

En particular para la elaboración de jabones de glicerina, se utiliza jabón glicerina de base el cual podrá prepararse o adquirirse. La base de glicerina posee la ventaja de ser un subproducto de la elaboración de jabón industrial regular. Es decir, una firma que produzca jabón puede aprovechar el subproducto de glicerina como material para la elaboración de jabón de glicerina previo tratamiento. La glicerina es también utilizada como base de lociones, lubricantes y, en la antigüedad, a partir de ella se obtenía la nitroglicerina – un ingrediente clave para la obtención de dinamita. Debido a que el actual Proyecto busca el aprovechamiento de recursos, se recomienda fuertemente para aquellas empresas que ya producen jabón el uso del de la glicerina obtenida del proceso para la elaboración del jabón en pan de glicerina. Para aquellas empresas que no se encuentran en tal situación, se recomienda la adquisición de la glicerina a las plantas de Biodiesel. En estas, la glicerina es un sub producto de la obtención de Biodiesel, la cual representa un 10% de la producción total.

14.2 Diagrama general del proceso

De modo de comprender con mayor facilidad los procesos que se llevan a cabo para la fabricación de jabón en pan de glicerina, se adjunta un diagrama general el cual plantea en forma sintética los pasos a seguir:

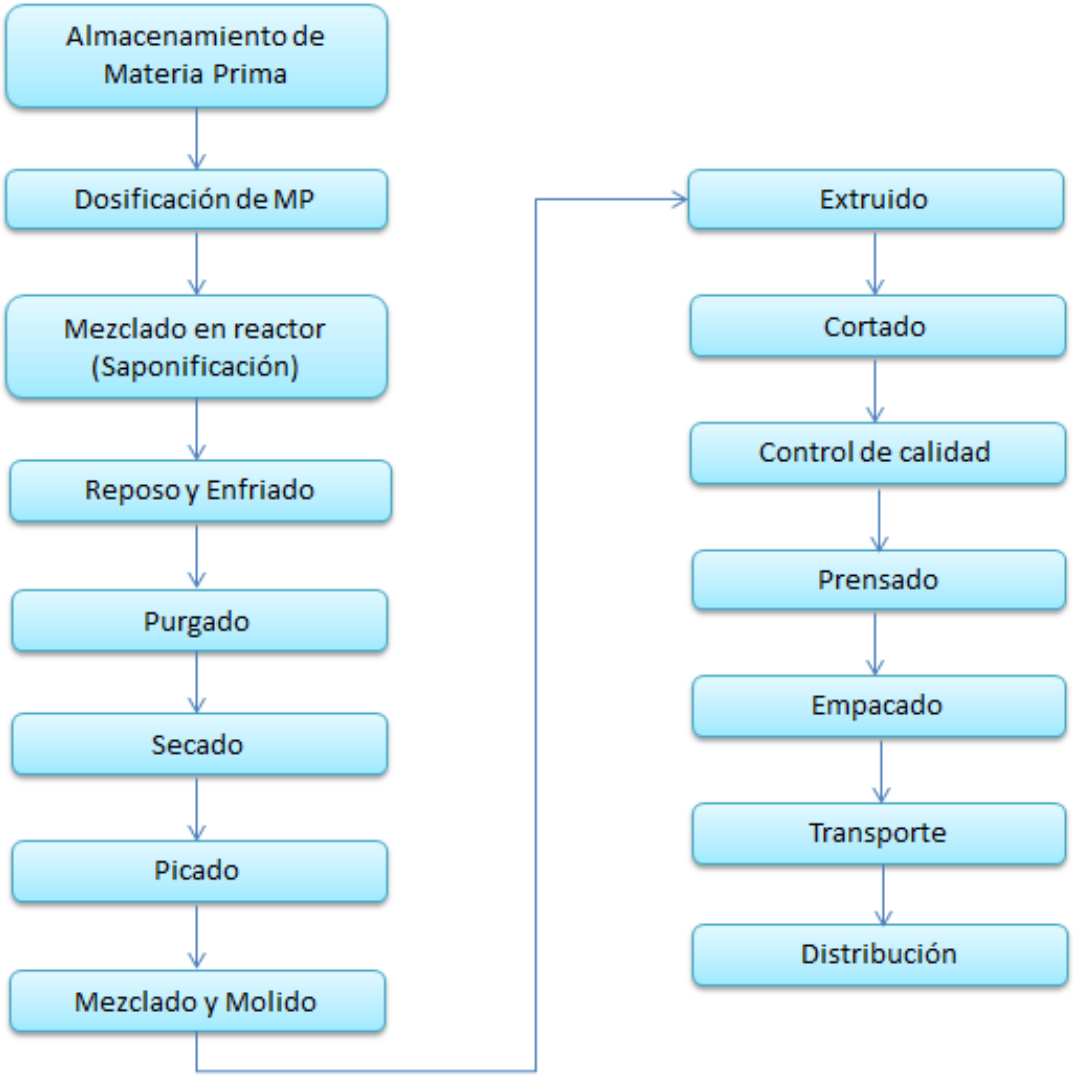


Diagrama 3. Proceso de producción del jabón en pan de glicerina.[30]

Imagen 1. Planta donde se observan las máquinas de dosificación de MP antes de ingresar a la caldera o reactor donde comienzan las reacciones químicas.[31]

[30] Fuente: elaboración propia.
[31] Fuente: http//soaptec.biz/index.html. Fecha: 29/05/2013 a las 11.00hs.

Imagen 2. Saponificación en el reactor.[32]

14.3 Descripción del Proceso

A continuación se explicará el proceso teniendo en cuenta los ingredientes y la maquinaria necesaria para cada paso.

La reacción fundamental que ocurre en el proceso es la saponificación, la cual consiste en hervir las grasas en grandes calderas o reactores añadiendo soda o Sosa Cáustica (NaOH), mezclándose hasta la obtención de una mezcla pastosa. La reacción se puede sintetizar como:

Grasa + Sosa cáustica → *Jabón + Glicerina*

Como ya se explicó antes, se sugiere aprovechar la glicerina base que se obtiene de producir jabón regular o adquirirla de las plantas de Biodiesel que también la generan como subproducto.

1.1 Almacenamiento temporal de las Materias Primas (MPs): Las MPs utilizadas poseen distintos estados de agregación y por este motivo su método de almacenamiento varía. Para la MPs líquidas se utilizan grandes tanques superficiales. El almacenamiento deberá realizarse en áreas amplias que estén debidamente equipadas con instalaciones para la prevención de accidentes ya que se manejan materiales con riesgo de inflamación. Las MPs reciben también un control de calidad que consiste, en líneas generales, en la aceptación o no de los materiales grasos que intervienen en la saponificación. El control se realiza utilizando indicadores tales como el Índice de Saponificación y el Índice de Acidez.

1.2 Dosificación de MP: Esta etapa depende fundamentalmente del tipo de jabón a realizar. En el caso de jabón en pan de glicerina, los ingredientes fundamentales son:

- Jabón glicerina base (glicerina)
- Sosa Cáustica
- Aromatizante
- Colorante

[32] Fuente: http//soaptec.biz/index.html. Fecha: 29/05/2013 a las 11.20hs.

- Agua Corriente

1.3 Saponificación: Los ingredientes son colocados en reactores industriales los cuales suelen ser tanques cilíndricos con fondo cónico. El calor necesario para la cocción se obtiene de serpentinas de vapor ubicadas en la parte cónica del fondo. Cada reactor utilizado posee un tubo oscilante que permite extraer el jabón acabado situado encima de la capa de jabón sucio. Este último se descarga por la llave del fondo.

La saponificación se obtiene haciendo actuar la Sosa Cáustica sobre las grasas. Para ello el reactor alcanza una temperatura mayor a los 80 °C. Al mismo tiempo, se hace girar el sistema de agitado de la caldera, a fin de facilitar la fusión homogénea de su contenido. En una fase inicial se incorporan todos los materiales grasos (jabón base de glicerina en este caso en particular) y agua corriente. Luego de la obtención de una masa homogénea y sin dejar de agitar se incorpora en forma lenta y dosificada la Sosa Cáustica. Una vez agregada se continúa agitando la mezcla procurando que la temperatura no exceda los 80°C. Para una saponificación total se agrega nuevamente Sosa Cáustica y se continúa con el agitado hasta que la mezcla sea homogénea. Posteriormente, se realiza un agregado de salmuera la cual consiste en una mezcla de agua y sal a la misma temperatura del proceso, 80°C.

La saponificación es una reacción exotérmica y se verifica entre la grasa y la Sosa Cáustica en la interface de separación entre el aceite y el agua. Es necesaria la repetición del agregado de Sosa Cáustica hasta que se forme una masa de jabón suficiente para emulsionar todo el aceite.

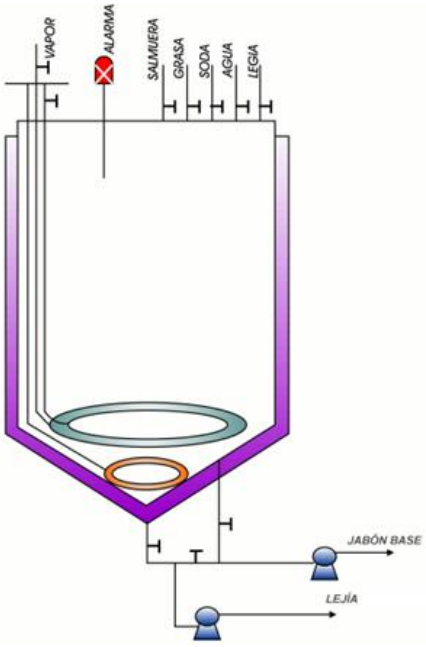


Figura 1. Proceso de saponificación.[33]

[33] Fuente: http://www.tecnologiaslimpias.org/html/central/352302/352302_ee.htm#PLANTADE TERMINACIÓN1. Fecha: 29/05/2013 a las 14.37hs.

En la figura se observan los inputs del reactor en columna como así también el sistema de calentamiento de vapor empleado. Los outputs son el Jabón base de glicerina y las lejías las cuales constituyen los excedentes de la Sosa Cáusticas y algunas grasas.

1.4 Reposo y Enfriado: Cuando se finaliza el agregado de salmuera se continúa agitando por un tiempo aproximado de 30 minutos. Luego se detendrá el sistema de agitación dejando el conjunto en reposo hasta que se enfríe el contenido del reactor a temperatura ambiente. Finalmente, se consigue librar la masa de su exceso de Sosa Cáustica, quedando esta con un pH neutro. Esta última etapa es fundamental ya que una de las características definitorias del jabón de glicerina es el pH neutro.

1.5 Purgado: Esta etapa consiste el librar en el fondo de la caldera los excesos de sales y de Sosa Cáustica. Esta última se evacúa mediante un sistema de purga con un conducto que la transporta al tanque colector de Sosa Cáustica, de esta forma puede aprovecharse para posteriores fabricaciones.

1.6 Secado: El producto se envía al tanque secador donde se encuentran una serie de rodillos de acero que se enfrían con agua fría. La masa se endurece, compacta y luego pasa por varios rodillos, cada rodillo posee una velocidad un poco mayor que el anterior. Se obtienen tiras las cuales son transportadas en una correa de transición hasta una caja recibidora.

1.7 Picado: El último rodillo posee una cuchilla afilada con dientes de sierra que va cortando el jabón en tiras.

1.8 Mezclado y Molido: Las tiras ingresan a continuación a una prensa que posee ocho rodillos de granito, los cuales llevan a cabo la tarea de mezclado y molido. En el momento que se introducen las tiras de jabón se añaden sustancias olorosas si se desea. Para el actual Proyecto se añadirán sustancias aromáticas de origen vegetal las cuales se caracterizan por su poca agresividad y aroma muy sutil. Los rodillos de la prensa también poseen velocidades crecientes que logran que las tiras se unan y mezclen perfectamente. Nuevamente, el último rodillo posee una cuchilla y corta el jabón en tiras con las características finales del producto, produciéndose la molienda del mismo.

1.9 Extruido: Las nuevas tiras que egresan de la prensa poseen una alta temperatura con el contenido apropiado de humedad. De esta forma ingresan a la máquina de extrusión uniéndose perfectamente debido a la presión ejercida mediante un tornillo que fuerza a la tira a través de un dado. El tornillo y el dado se calientan previamente con vapor. La máquina extrusora permite que se obtenga una larga barra de jabón en pan de glicerina que posee el ancho y grueso del producto final. Esto es posible debido al molde de la extrusora el cual está diseñado según las medidas del producto.

1.10 Cortado: Luego, las largas barras de jabón son cortadas por una máquina automática de cortado.

1.11 Control de calidad del producto terminado: El control se realiza en base a los parámetros fijados previamente, dentro de los cuales la calidad está asegurada. Uno de los estudios que se realiza es que no haya presencia de grasas insaponificables; también se controla que no se produzca el exceso o el defecto de Sosa Cáustica. Los parámetros utilizados suelen aproximarse a las siguientes cifras:

- Contenido de humedad deberá ser de aproximadamente 23%.
- La cantidad de Sosa Cáustica libre no debe exceder el 0.05%.
- La grasa insaponificable no debe exceder el 0.1%.
- El contenido de sal no debe ser superior al 0.5%.

1.12 Prensado: Esta etapa consiste en pasar los jabones ya cortados a través de una máquina troqueladora de donde egresaran con forma definitiva y en el caso de imprimirse la marca ocurre también en esta etapa.

1.13 Empacado: En esta instancia la acción de empaquetado puede ser realizada de modo manual o mediante una máquina empaquetadora en caso de que la producción sea de gran escala. En cualquiera de los dos casos los jabones se colocan luego en cajas de cartón.

1.14 Transporte: Las cajas que contienen los jabones en pan se trasladan al almacén de producto terminado.

1.15 Distribución y entrega al cliente: El cliente puede estar representado por un almacén intermedio o un centro de venta directo al Consumidor Final. En ambos casos se deberá tener en cuenta que es un producto con vida larga si el envase del producto no se abre. No obstante, se deberán tomar los recaudos adecuados para su manejo y almacenamiento.

A continuación se observa una representación del proceso de acabado del jabón base:

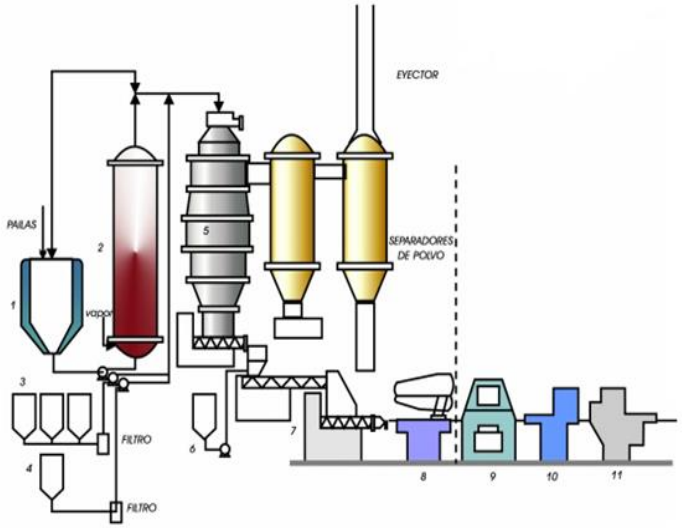


Figura 2. Proceso de acabado del jabón base.[34]

[34] Fuente: http://www.tecnologiaslimpias.org/html/central/352302/352302_ee.htm#PLANTADE TERMINACIÓN1. Fecha: 29/05/2013 a las 14.40hs.

1. Jabón base arriba al sector de terminación, donde se le suministra calor para mantener la temperatura de 80 ^{o} C.
2. Segunda etapa de calentamiento.
3. Incorporación del colorante.
4. Incorporación de otros aditivos tales como silicatos los cuales mejoran las propiedades de limpieza.
5. Disminución de la humedad del jabón base mediante la acción del vacío.
6. Compactación del Jabón base.
7. Adición del aroma, es una etapa opcional.
8. Las barras se cortan y se obtiene el jabón con la forma buscada.
9. Las barras pasan por una troqueladora para estampar en la superficie el diseño particular.
10. Se envuelve de modo automático el jabón en el material específico seleccionado.
11. Se realiza el empaque del jabón en cajas en forma manual.

14.4 Glosario de Producción

- Índice de Saponificación: Corresponde al número de miligramos de Potasio requeridos para saponificar 1 gramo de grasa en condiciones específicas.
- Índice de Acidez: Es una medida muy similar al índice de saponificación. Se realiza para evitar la acidez en el jabón fresco producido.

14.5 Tecnologías utilizadas

A continuación se explica en forma breve las tecnologías utilizadas en la industria del jabón para cumplir con las etapas del proceso. Estas maquinarias están orientadas a una producción del tipo masiva y en consecuencia se trata de equipos que involucran grandes inversiones y que son importados del exterior. En coherencia con los escenarios explicados anteriormente, el ***Escenario 1*** posee la ventaja de poder utilizar sus propias máquinas productoras de jabón para poder realizar el jabón en pan de Glicerina, introduciendo algunas pequeñas modificaciones en la línea. Esto implicaría un gran ahorro en la inversión inicial. Puede suceder que necesite adquirirlas de todas formas si sus máquinas actuales no poseen tiempo ocioso para la producción adicional de otro tipo de jabón. Este tipo de equipos brinda una alta capacidad de flexibilidad en cuanto a la posibilidad de producir jabones de distintas composiciones. Para los restantes ***Escenarios*** las máquinas deberán ser adquiridas sin excepción.

Los equipos principales utilizados son la columna de reacción en donde ocurre la saponificación. Es la tecnología principal utilizada donde se controla permanentemente la presión y la temperatura para controlar las reacciones químicas.

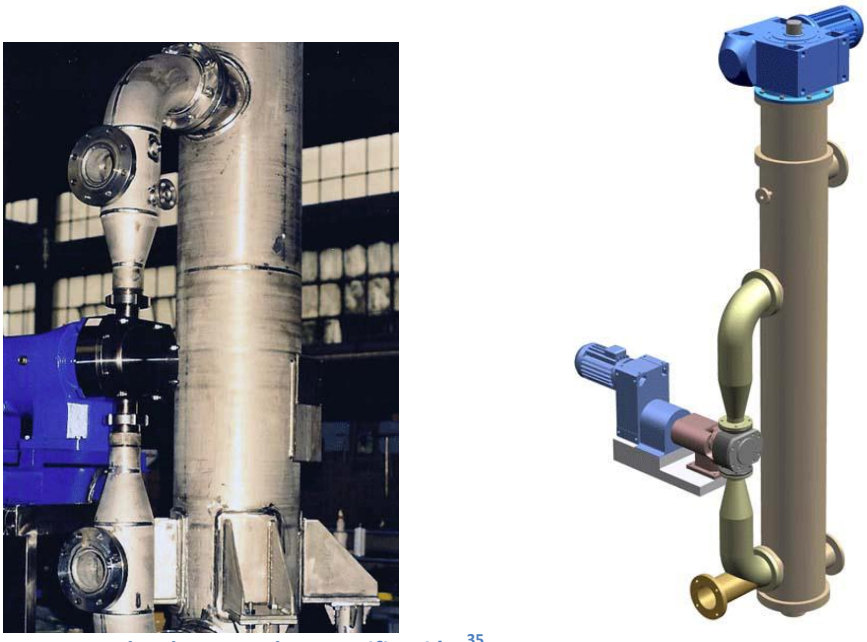


Figura 3. Reactor donde ocurre la saponificación.[35]

Otro equipo fundamental es el separador centrífugo en el cual se incorpora la mezcla luego de haber ocurrido las reacciones y de haber atravesado el proceso de enfriado. Este mismo separa al jabón de la glicerina en el caso del proceso de obtención de jabón regular. En este caso, donde precisamente se busca la obtención de un jabón de glicerina, el separador se encarga de remover determinadas grasas y exceso de lejías (Sosa Cáustica).

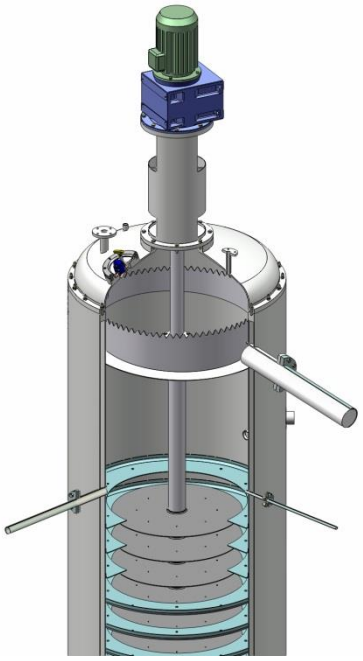


Figura 4. Separador centrífugo.[36]

[35] Fuente: http//soaptec.biz/index.html. Fecha: 29/05/2013 a las 12.00hs.
[36] Fuente: http//soaptec.biz/index.html. Fecha: 29/05/2013 a las 11.45hs.

Proveedores Nacionales: En el país no existen empresas o talleres que construyan tales máquinas requeridas para procesos masivos. Existe una familia muy tradicional en la industria del jabón: Sabater Hermanos, quienes incursionaron en la fabricación de máquinas para hacer jabón hace más de 50 años, pero no de producción masiva. Es decir, en el país existe una oferta de máquinas para productores pequeños y medianos. Esta información fue brindada por **Martín Sabater**, quién actualmente ocupa el puesto de Gerente de Ventas en la firma Sabater Hermanos. También describió la situación actual de su empresa, la cual no fabrica ni vende más máquinas para la producción local, sino que simplemente las construyen para su uso personal. Sabater describió al mercado argentino del jabón en la actualidad como uno manejado por unos pocos laboratorios los cuales concentran la producción masiva y los cuales presentan un alto poder de negociación frente a proveedores y clientes.

Para el caso de producción masiva existen importantes y reconocidas marcas internacionales de maquinaria donde la mayoría son de origen Indio y Europeo, existiendo una amplia oferta según la capacidad a producir. Debido a que el Proyecto actual está enfocado en grandes Empresas Productoras, se supone que como tales posen un amplio poder de negociación y no serán afectadas por los actuales problemas de importación presentes en el país en caso de adquirir las máquinas.

14.6 Conclusión del Proceso Productivo

El proceso de obtención del Jabón en Pan de Glicerina propuesto es general y existen importantes variantes en cuanto a los aditivos y al orden de algunos pasos, especialmente en la etapa de terminación. Sin embargo, los aspectos que resumen los pasos importantes y necesarios son:

Saponificación	• Temperatura de 80°C • Reacción química controlada por presión y calor.
Agitado	• Asegurar base homogenea • Mantiene la temperatura de 80°C.
Enfriado y Purgado	• Extracción de Sosa Cáustica y grasas • Asegura ph neutro

Los aditivos proporcionan poder de limpieza, aroma y color. Estos mismos varían según las propiedades buscadas en el producto final. Sin embargo, los elementos claves para la obtención del jabón en pan de glicerina son:

- Agua corriente
- Sosa Cáustica
- Jabón base de glicerina

Finalmente, además de las implicancias técnicas del proceso mencionadas, resulta importante destacar que las barreras de entrada en la inversión técnica para producción masiva son amplias debido al tipo de tecnología utilizada, la misma requiere de una gran inversión inicial y un riguroso mantenimiento. Además esta misma no se fabrica en el país sino que debe ser importada (en el caso de maquinaria para producción masiva). Esto último implica una mayor complicación para empresas pequeñas o medianas que poseen un reducido poder de negociación frente a las autoridades que posibiliten la importación. En cuanto a la tercerización de la producción esta es posible. Realizarlo implicaría, sin embargo, un mayor costo debido a una cadena de valor más larga lo cual impactaría en un menor margen de ganancia o en un precio final más alto que el establecido. Se destaca también la mayor dificultad en la gestión y control de la materia prima utilizada en el proceso. El actual Proyecto resulta más adaptable para aquellas empresas que ya poseen cierto equipamiento productivo y experiencia en el rubro de jabones.

15 Análisis del Diseño del Producto

En la actualidad la oferta de jabones duros se reduce a un formato estándar que no se ha actualizado en muchos años. Este formato podría optimizarse para mejorar y facilitar la experiencia de lavar a mano. Luego, se busca analizar un nuevo desarrollo de la anatomía del jabón en pan con el objetivo de mejorar el confort del consumidor.

El jabón en pan ha estado relacionado a una imagen clásica que corresponde a una mujer fregando sobre una tabla de madera rugosa y con mucho cansancio debido al trabajo que requiere la tarea. Sin embargo, hoy en día, ya no se tienen las tablas de madera rugosa y hay alternativas varias para el lavado de la ropa. Es una realidad que siguen formándose pilas de ropa y que no se tienen el tiempo ni la motivación más alta para realizar la tarea de un lavado intensivo manual. Teniendo en cuenta tanto los cambios como los factores que se mantuvieron constantes en el tiempo, se puede decir que hay lugar para modificar el jabón duro, optimizando su anatomía en base a los nuevos conceptos que se presentan por las distintas marcas y las preferencias de los consumidores.

A partir de la encuesta realizada a consumidores y entrevistas a personas en los supermercados, surge que el lavado a mano se realiza debido a las siguientes razones:

- ✓ Texturas delicadas que requieren un lavado con un mayor cuidado.
- ✓ El pretratamiento de manchas que con lavados automáticos no se quitan totalmente.
- ✓ Lavado de ropa para bebes recién nacidos.
- ✓ El lavado a mano de la ropa en general para un mayor cuidado.
- ✓ El lavado de la ropa por no poseer acceso a electrodomésticos que faciliten la tarea.

Se debe aclarar que en el caso particular del presente Proyecto donde se apunta a un target de Tier 1, las situaciones “lavado a mano de la ropa en general para un mayor cuidado” y “lavado de la ropa por no poseer acceso a electrodomésticos que faciliten la tarea” son una posibilidad con muy bajas probabilidades.

Luego, se puede concluir que el lavado a mano en muchos casos se presenta como una situación especial. Debido a que el usuario desea invertir la menor cantidad de tiempo posible en el lavado, se buscará un diseño que resulte fácil de sostener y que se adapte a los movimientos a realizar que, en la mayor parte de los casos, no son sobre superficies. Asimismo, el jabón ya no tendrá la forma típica de barra, sino una anatomía pensada para aumentar la efectividad del lavado.

A continuación se muestra una foto de un jabón en pan blanco estándar:

Imagen 3. Jabón en pan blanco.

Seguidamente se presenta un jabón en pan de glicerina donde el único cambio respecto a la imagen anterior es el color (debido al cambio en la composición). La anatomía se mantiene.

Imagen 4. Jabón en pan de glicerina color amarillo.

El color amarillo en los jabones de glicerina es uno de los más frecuentes. Sin embargo, se pueden utilizar colorantes variados e incluso mantener el color blanco transparente. A continuación se muestran ejemplos de esto.

Imagen 5. Jabón en pan de glicerina color blanco transparente.

Imagen 6. Jabón en pan de glicerina de colores variados.

Más allá del color del jabón en pan, la forma o anatomía del jabón también puede modificarse para un mejor agarre. A continuación se muestran jabones de glicerina con forma semi ovalada.

Imagen 7. Jabón en pan de glicerina de colores variados con forma semi ovalada.

La anatomía semi ovalada permite un mejor agarre que el formato rectangular. Este factor se pretende incluir en el diseño del producto para mejorar el confort del usuario.

Por otro lado, es común que con el uso y desgaste del jabón en pan, la forma que toma el mismo deja de ser práctica para quien debe lavar la ropa y se termina tirando el jabón antes de que se termine.

Para evitar desperdicios y mejorar el confort, se propone introducir al jabón un "corazón" con forma redonda/ovalada donde el jabón en pan de glicerina rodee el mismo. De esta manera se evitan dos cosas:

- ✓ Que los restos del jabón en pan sean chicos hacia el final de su vida útil, haciendo difícil su agarre.
- ✓ Desperdiciar jabón en pan por tirar una parte significativa cuando ya es incómodo el agarre.

Las alternativas de formas de corazón a testear son tres y se muestras a continuación:

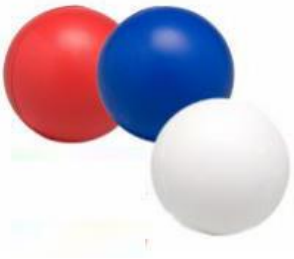


Imagen 8. Alternativa de forma redonda para el “corazón” del jabón en pan de glicerina.

Imagen 9. Alternativa de forma ovalada para el “corazón” del jabón en pan de glicerina.

Imagen 10. Alternativa de forma ovalada con cuerpo más angosto para el “corazón” del jabón en pan de glicerina.

Para que tenga sentido desde el aspecto económico, el “corazón” debe ser de un material que incurra en un costo menor. Probablemente, éste pueda ser hueco para evitar grandes costos y que sea liviano.

El material del cual esté hecho el “corazón” debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ No reaccionar con la composición del jabón en pan de glicerina
- ✓ Bajo peso (liviano)
- ✓ Bajo costo
- ✓ Duro para evitar que se rompa y lastime a quien lo utiliza

Los plásticos cumplen con estas características y podrían ser testeados como alternativas de materiales para asegurar que desde el lado de fórmula y packaging cumplan los estándares. Nunca se debe perder de vista que se está buscando ofrecerle al consumidor un producto que provoque el menor impacto en el medio ambiente, luego el material a seleccionar para el “corazón” debe estar alineado a dicho objetivo. Dentro de los plásticos, se pueden encontrar algunos que son más fáciles de reciclar e

incurren en menores costos de reciclaje que otros materiales plásticos. Este es el caso del PET, PP y PS[37]. También se puede pensar en utilizar plásticos biodegradables.

Incluso se podría pensar en alternativas de colores para el "corazón", aprovechando que el jabón en pan de glicerina posee cierta transparencia. A continuación se presentan ejemplos de "corazones" de forma redonda.

Imagen 11. Alternativas de colores para el "corazón" del jabón en pan de glicerina

Para determinar si es más conveniente un "corazón" redondo u ovalado, se deben conducir pruebas y, a partir de la performance y los costos, determinar cuál anatomía debe ser incorporada al nuevo producto.

Dentro de los testeos de anatomía, se deben analizar los siguientes factores:

- ✓ Dimensiones
- ✓ Textura
- ✓ Color
- ✓ Brillo
- ✓ Sonoridad

Adicionalmente, se puede buscar que el corazón tenga usos alternativos para no ser desechado inmediatamente una vez que se gasta el jabón.

15.1 Conclusión del diseño del producto

Siendo el objetivo de este apartado encontrar la anatomía que mejore la experiencia del lavado, ofreciendo un "Intangible" relacionado con el confort y los resultados del jabón en pan de glicerina, se propone introducir al jabón un "corazón". Luego, el jabón en pan de glicerina rodeará al mismo para poder evitar:

- ✓ Que los restos del jabón en pan sean chicos hacia el final de su vida útil, haciendo difícil su agarre.
- ✓ Desperdiciar jabón en pan por tirar una parte significativa cuando ya es incómodo el agarre.

[37] Fuente: http://www.ecoticias.com/residuos-reciclaje/19233/Como-se-deben-reciclar-los-plasticos-medio-ambiente-medio-energias-renovables.Fecha: 15/06/2013 a las 14.47hs.

A continuación se detallan los aspectos que deben ser sometidos a pruebas para determinar la mejor alternativa respecto al “corazón” del jabón:

- ✓ Forma (redonda u ovalada)
- ✓ Material
- ✓ Espesor (analizar la conveniencia de ser hueco o relleno)
- ✓ Dimensiones (relacionadas con el gramaje del jabón y las dimensiones de una mano femenina estándar)
- ✓ Textura
- ✓ Color (asociado al escenario dado que los colores más radicales se asocian con en Escenario 1)
- ✓ Brillo
- ✓ Sonoridad

Con dichos resultados se conformará el jabón en pan de glicerina tipo y se pasará a hacer los test de tránsito correspondientes para ver en qué estado llega el producto a distintos lugares y si las propiedades (visibles o no, tanto físicas como químicas) se mantienen. Es imprescindible que hasta el día de la fecha de vencimiento las propiedades del producto se mantengan intactas a pesar de atravesar condiciones desfavorables (como puede ser recibir luz solar o calor del medio ambiente).

Resulta fundamental tener en cuenta que la sugerencia en cuanto a la anatomía propuesta responde a la investigación realizada en el presente informe. Cabe destacar que la validación en la anatomía deberá realizarse mediante un estudio más exhaustivo que permita confirmar los beneficios de la anatomía propuesta. Es decir que se requiere de un estudio específico de aceptación del cliente, un estudio de materiales con especialistas del desarrollo y un estudio profundo de costos. Una vez completados estos estudios se define la anatomía.

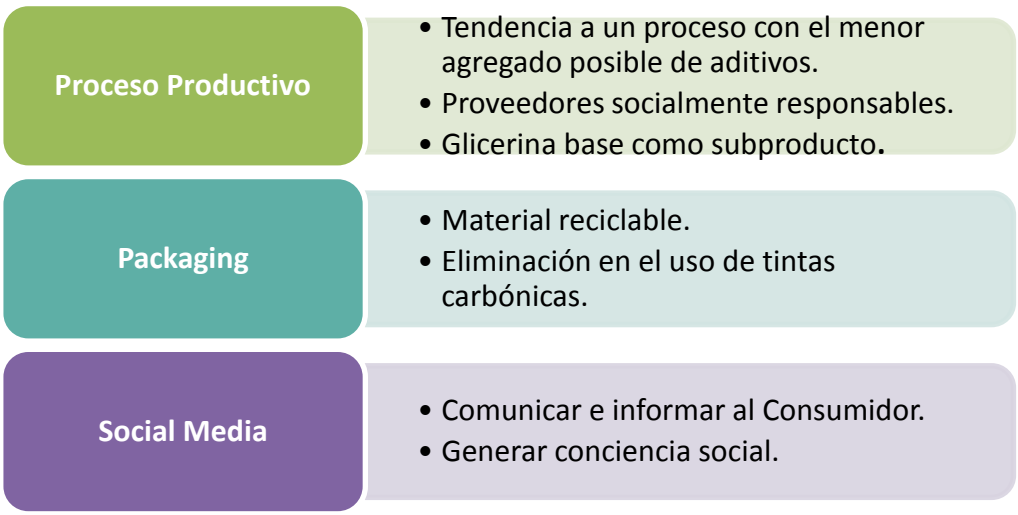
De todas formas el estudio propuesto permite un análisis preliminar que identifica incomodidades presentes en la anatomía actual del jabón en pan regular y posibilita estudios posteriores a realizar que incorporen la mejora en la experiencia del lavado manteniendo el perfil sustentable del producto.

16 Responsabilidad Social Empresaria

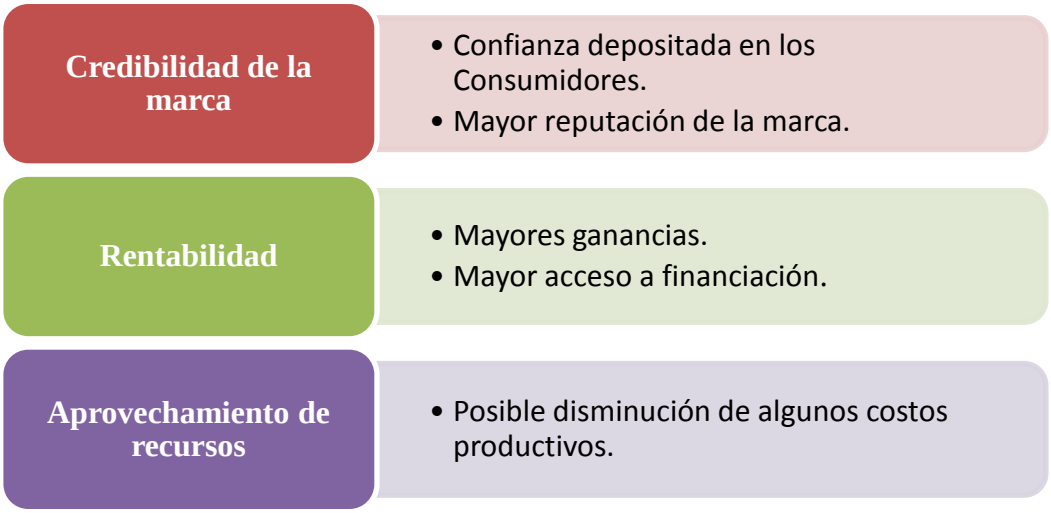
El presente Proyecto posee un claro objetivo de desarrollo sustentable en cuanto a sus ingredientes y a su packaging. Como ya se ha mencionado anteriormente, la glicerina es percibida por los Consumidores como un producto natural y ecológico y de esta forma se pretende explotar y desarrollar aún más la fase sustentable del producto. La encuesta realizada mostró la preferencia e interés del Consumidor target a elegir productos socialmente responsables, siendo un **95%** de los encuestados los que manifestaron esta preocupación.

Debido a que este análisis representa uno de los intangibles que transmitirá el producto, se desea diseñar un perfil sustentable capaz de enriquecer el perfil RSE presente en la empresa, impactando sobre el reporte social de la misma. El reporte social o de sustentabilidad, suele realizarse en grandes empresas que invierten tiempo, dinero y esfuerzo en hacerse responsables de sus acciones como actores sociales y de influir en la sociedad de forma positiva. Consiste en una publicación, por lo general anual, de todas sus políticas y acciones sustentables clasificadas según los actores sociales a las que se dirigen. En él, se suelen incluir análisis de las tendencias de mejora, intentando año a año mejorar los objetivos propuestos. El reporte social es la forma de acercarse a la sociedad e incluirla dentro de los intereses principales de una firma.

Para el presente Proyecto se tomará en cuenta el análisis de responsabilidad social en los siguientes aspectos:



La aplicación de una política efectiva de RSE se cree que tendrá un impacto positivo en:



1.1.1 Proceso Productivo

El proceso de realización del jabón no deja de ser un proceso de la industria química y, como tal, no podrá nunca ser considerado como 100% natural. De todas formas, el menor agregado posible de aditivos, los cuales son considerados más dañinos, y de determinados componentes (como ser los fosfatos), resultan en un producto final más orgánico y por consiguiente más natural. El uso de la glicerina en un amplio porcentaje es coherente con esta visión.

En cuanto a la materia prima a utilizar, se sugiere la utilización de pocos ingredientes dentro de los cuales está la Glicerina base y Sosa Cáustica como fundamentales para la reacción de saponificación.

El Proyecto no busca incorporar las clásicas medidas sustentables orientadas solo a un packaging reciclable y reducir las emisiones de carbono en su producción, sino que propone una innovación en la obtención de la glicerina base. Se plantea la adquisición de ésta de las plantas de Biodiesel, las cuales la producen como subproducto. También se sugiere el uso de glicerina base como subproducto de la producción de jabón regular. De cualquiera de las dos formas, se busca el aprovechamiento de un recurso que se produce en cantidades muy grandes y que no encuentra fácilmente dónde colocarse en muchas ocasiones. Las implicancias de esta práctica son:

- Mayor sustentabilidad.
- Precios más bajos debido a la gran oferta presente de glicerina.
- Proceso de purificación de la glicerina base adquirida antes de ser usada como materia prima.

La glicerina, como ya se ha mencionado antes, puede ser adquirida de las plantas de Biodiesel las cuales la producen como subproducto. Tales plantas se encuentran en crecimiento productivo y, teniendo en cuenta este factor y que la obtención de glicerina representa un 10% de su producción total (siendo el resto Biodiesel), existe una amplia oferta nacional de glicerina. El uso de ésta constituye un aprovechamiento

de un recurso que representa un desecho para muchas industrias, las que no saben dónde colocarlo. Esta acción no solo es coherente con la política de RSE sino que puede llegar a constituir un ahorro en la obtención del recurso debido a la gran cantidad de plantas de Biodiesel que existen en el país.

Se considera a las Plantas de Biodiesel como proveedores socialmente responsables. Las mismas representan una tendencia creciente en la obtención de combustible de origen biológico sin fosilizar, perteneciendo así al grupo de energías renovables. Estas empresas buscan incorporar a la ecología como parte fundamental de la estrategia del negocio a largo plazo y se considera que el actual Proyecto posee una visión en congruencia con las mismas.

Asimismo, aquellas firmas que se encuentran dentro del ***Escenario 1*** poseen la ventaja de poder utilizar la glicerina obtenida como subproducto de la producción de jabón regular. Es decir, no deben adquirirlo pero sí tratarlo para recuperar la glicerina a un 98% de pureza. Se concluye que la materia prima principal utilizada no solo tiene propiedades naturales sino que su obtención representa, en la mayoría de los casos, un aprovechamiento de recursos. La glicerina de esta forma no debe ser elaborada, ahorrándose así costos productivos y, a nivel ambiental, se estima un menor uso energético. Sin embargo, debe considerarse el tratamiento de la glicerina adquirida para llevarla a un nivel de pureza de un 98% de composición de glicerol, la cual es la requerida para jabones de calidad farmacéutica e industrial según la USP (U.S. Pharmacopeal convention).[38]

A continuación se adjunta un gráfico de producción de Biodiesel en el país. En el mismo, se observa la creciente producción año a año lo cual indica el incremento de oferta de glicerina.

[38] USP: Es una entidad sin fines de lucro que establece estándares de pureza y de calidad para productos farmacéuticos, de alimentos y suplementos dietarios. Estos estándares se desarrollan y aplica en más de 140 países.

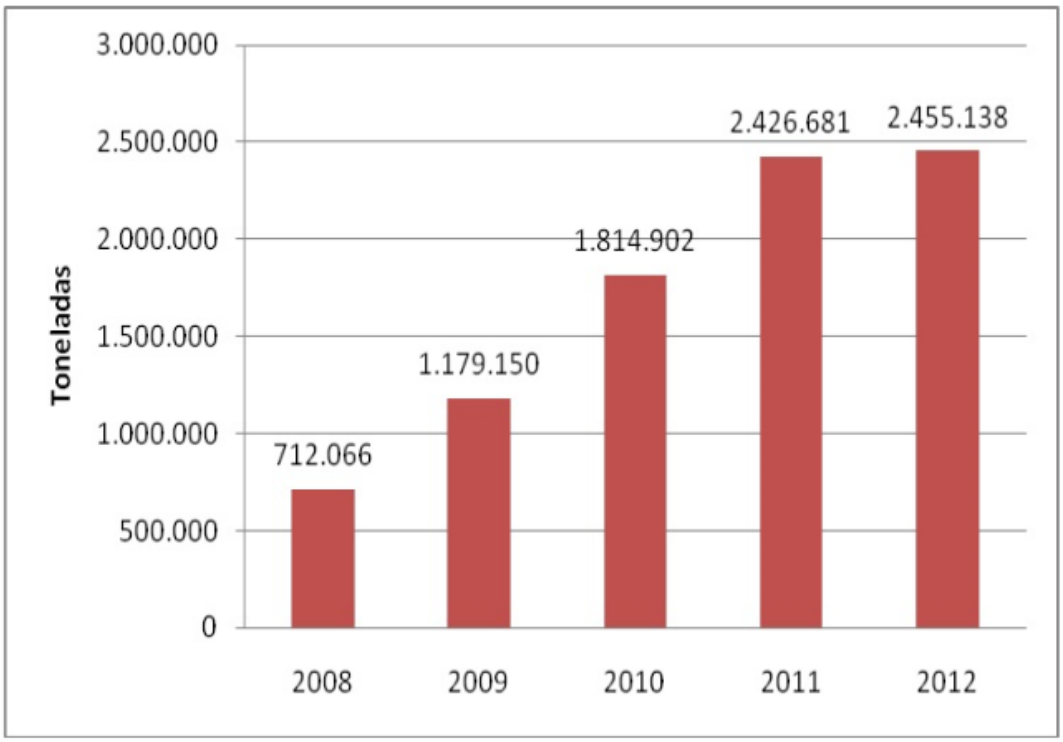


Gráfico 7. Producción de Biodiesel en Argentina.[39]

Como se observa en el gráfico, se producen importantes crecimientos año a año a excepción del 2011 al 2012. Tal situación se debe a la aplicación de la Resolución de la Secretaría de Energía N° 1436/2012, la cual regula al sector con nuevas disposiciones. En este lapso se produce también el quiebre en las relaciones con la Unión Europea debido a conflictos políticos, limitando así la cantidad de Biodiesel exportado. Sin embargo, para el Proyecto en cuestión la oferta de glicerina sigue siendo de gran volumen y por ende su gran cantidad garantiza precios atractivos.

La glicerina obtenida del proceso de Biodiesel posee Metanol, el cual es un alcohol tóxico que deberá ser removido mediante un tratamiento. Para el Proyecto se propone la adquisición de glicerina ya tratada a las plantas de Biodiesel. Estas últimas poseen en muchos casos equipos auxiliares que tratan los subproductos para aprovecharlos tanto como energía como también para venderlos. La glicerina se trata mediante un proceso de destilación, cumpliendo con la pureza establecida por la USP. Existe una gran variedad de empresas Argentinas, entre ellas **Bio Combustibles MG S.A.**, las cuales se dedican a vender maquinaria para la producción de Biodiesel y que venden también la instalación auxiliar para recuperar la glicerina. Es por eso que muchas plantas del país las poseen.

A continuación se adjunta un gráfico que muestra la ubicación de las plantas de Biodiesel en el país. Es importante conocer su ubicación ya que la obtención de la

[39] Fuente: INDEC.

materia prima en muchos casos afecta la logística para la cadena de suministros del Proyecto. En este caso la base de glicerina es la materia prima principal.

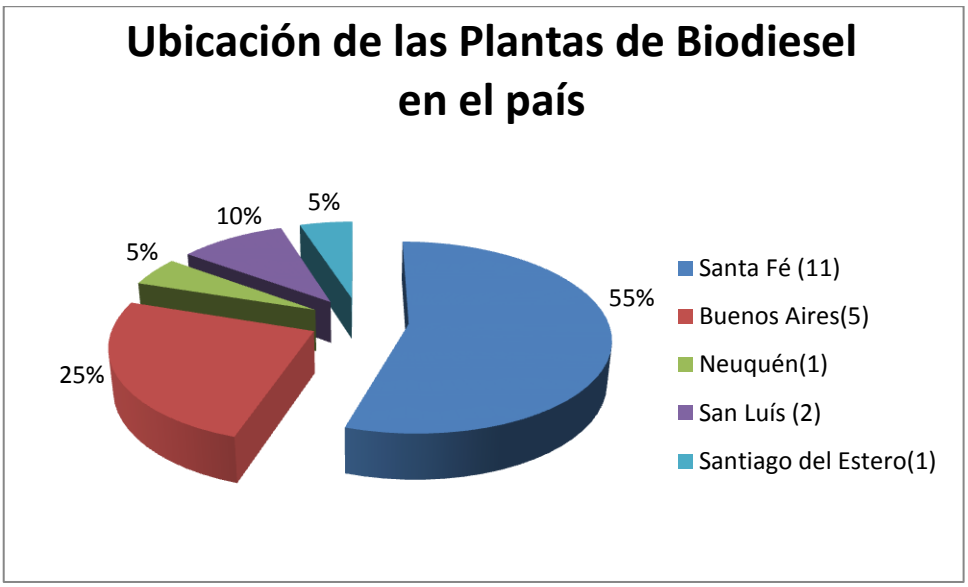


Gráfico 8. Distribución de las plantas de Biodiesel en el país en el 2010. El gráfico de torta muestra la información porcentual mientras que los rótulos muestran la cantidad exacta de plantas productoras.[40]

En el gráfico se observa que la mayor parte de las plantas se encuentran en Santa Fé (11) y en segundo lugar es Buenos Aires (5). Es probable que se dé así debido a la cercanía a los cultivos que representan la materia prima del Biodiesel. Las capacidades productivas en Santa Fé son, en general, mucho mayores que en las plantas de Buenos Aires. Esto se debe principalmente a la explotación de un polo industrial en Santa Fé.

Para el Proyecto, las cantidades necesarias de glicerina podrán ser abastecidas por parte de las plantas de Biodiesel, teniendo en cuenta que la producción de glicerina total en el 2012 fue de 272.792 toneladas (10% de la producción total del proceso de obtención de Biodiesel). El actual Proyecto prevé una producción de 270 toneladas anuales de jabón en pan de glicerina. Es decir, el requerimiento de glicerina es elevado pero menor a esta cifra. De esta forma, se concluye que existe una gran oferta de glicerina en el mercado disponible para adquirir. Deberá tenerse en cuenta que se adquirirá glicerina recuperada a un 98% de glicerol a aquellas plantas que realicen este proceso de tratamiento posterior.

Finalmente, se deberá obtener el presupuesto para adquirir la glicerina tratada de las plantas de Biodiesel y ejecutar un análisis de conveniencia en cuanto al costo de adquisición. Se espera que debido a la amplia oferta presente en el país, se podrán obtener precios convenientes. Asimismo, se busca aprovechar un recurso que, al ser producido en grandes cantidades, muchos productores de Biodiesel enfrentan problemas en cuanto a no saber dónde colocarla. Este análisis adquiere fuerza al

[40] Fuente: http://biodiesel.com.ar/2135/plantas-de-biodiesel-habilitadas-para-el-corte-obligatorio-en-argentina. Fecha: 29/06/2013 a las 18.00 hs.

observar el crecimiento sostenido en la producción de Biodiesel en el País. Cabe destacar además que la Argentina está dentro de los principales cinco exportadores mundiales de este combustible.

1.1.2 Packaging

El mismo deberá realizarse de materiales biodegradables y de fácil reciclaje. Deberá también llamar la atención del cliente e informarlo. Se sugiere materiales plásticos reciclables debido a sus características de resistencia, economía, fácil implementación y ahorros en economía de escala. Asimismo, la amplia tendencia en su utilización determina la existencia de muchos centros de reciclado. Teniendo en cuenta la principal intención en cuanto a un material reciclable, a continuación se sugiere el material:

- Polipropileno (PP): Una vez reciclado puede ser utilizado para realizar cubos, bandejas, cepillos, escobas, señales luminosas y una gran variedad de objetos. Posee un alto punto de fusión el cual le confiere características resistentes. La utilización del mismo se indica en el envase primario de la siguiente forma:

En cuanto a la impresión de la información sobre el envase, se proponen tintas vegetales renunciando a las típicas tintas carbonosas con el objeto de disminuir la emisión de carbono. Su uso dependerá de las cotizaciones finales, las cuales determinarán si el uso de las mismas afecta fuertemente al margen de ganancia del Proyecto.

El producto contará con un diseño novedoso ya descripto anteriormente, el cual posee un corazón en su interior para facilitar el uso del producto. El corazón del jabón en pan de glicerina posee un objetivo de mayor aprovechamiento del producto, en congruencia con la búsqueda de un producto sustentable. Se buscará que el mismo sea de un material reciclable dentro de los cuales se sugiere:

- Polipropileno (PP)
- Polietileno (PET)
- Poliestireno (PS)

Todos estos podrán reciclarse para luego ser utilizados en otros productos o con otros fines. Se seleccionaron estos debido a que dentro de los reciclables son los menos onerosos de adquirir. El proceso de reciclado es llevado a cabo por empresas dedicadas al tal fin como ser **Reciclar S.A., Acoplas Argentina S.A.** y **Eco técnica del**

Pilar, todas ellas reciben el material en las condiciones requeridas para luego reciclarlas en productos o materiales nuevos a ser utilizados a su vez en otras industrias o procesos.

Antes de su reciclado, se busca que el corazón del jabón en pan pueda tener usos alternativos.

1.1.3 Social Media

Se considera que una política RSE no es verdaderamente aplicada sin iniciativas para informar a los consumidores y que esta información sea de fácil acceso. Se pretende utilizar como medios informativos:

- Envase o Packaging primario
- Redes sociales (Facebook, Twitter)
- Inclusión en un Reporte Social existente (en caso de que la Empresa no elabore uno se sugiere fuertemente que lo implemente)

En cuanto al packaging, este contendrá la información mínima indispensable siendo una de estas las propiedades naturales del producto y su envase reciclable.

Se pretende mantener una comunicación activa con el consumidor mediante el uso de redes y portales sociales. En dichos lugares se informará más detalladamente acerca de la cadena de suministro del producto en cuestión, incluyendo a los proveedores. Se informará noticias de interés social relacionadas con la sustentabilidad y existirá también un portal para responder dudas y recibir opiniones por parte de los consumidores. Se utilizará también la social media para aportar consejos útiles en cuanto a la utilización del producto y su aprovechamiento.

1.1.4 Contenido Sugerido en el Reporte Social

La inclusión del producto en el Reporte Social aumentará la confiabilidad del Consumidor y de todos los actores sociales que interactúan con la Empresa (empleados, accionistas, consumidores, proveedores) los cuales son llamados frecuentemente *stakeholders.* Todas las acciones sustentables deberán incluirse en él como así también cualquier programa o iniciativa para ayudar a terceros. La adquisición del Proyecto aportará significativamente al Reporte Social existente de la Empresa o a la implementación de uno. Para ello se sugiere la incorporación de:

- Gráficos que permitan aclarar los porcentajes de materiales reciclables utilizados.
- En caso de existir, ahorros en la adquisición de la glicerina como subproducto de un proceso.
- Información acerca de los proveedores y sus valores en cuanto a su modo de operar.
- Informe detallado de la glicerina obtenida en las plantas de Biodiesel del país contando con entrevistas a personas destacadas del rubro. Se buscará que

éstas informen acerca de la importancia del aprovechamiento de la glicerina. El informe también contará con datos de producción de Biodiesel de fuentes confiables, con el objeto de evidenciar su crecimiento sostenido año a año.

- Tratamientos de recuperación de la glicerina para cumplir con los requisitos de la UPS. Sería conveniente explicar la importancia internacional de este instituto, sus actividades y sus exigencias.
- Entrevista con Consumidores de jabón en pan de glicerina los cuales expresen sus satisfacciones con el producto y el porqué de su elección.
- Descripción de las condiciones de trabajo de los empleados y de prácticas implementadas que aumenten su satisfacción laboral. Se recomienda la inclusión de entrevistas con algunos de ellos para que expliquen su experiencia.

La incorporación sugerida responde al estudio de Reportes Sociales que cumplen con la GRI (Global Reporting Initiative).[41] Esta corresponde a un Instituto internacional que establece los contenidos básicos del Reporte Social a nivel internacional. También se utilizaron Reportes Sociales que se encuentran en un rubro similar al del Proyecto. Se utilizaron como Reportes Sociales ejemplares a seguir aquellos de las siguientes firmas:

- **The Body Shop**[42]
- **L`Occitane en Provence**[43]

Los mismos se confeccionaron con calidad de análisis cuantitativo y cualitativo alto con el objeto de informar a todos los actores sociales que se ven afectados con el accionar de la empresa. El actual Proyecto considera fundamental un análisis sustentable con la mayor responsabilidad y calidad posibles.

[41] GRI: www.globalreporting.org. Fecha: 30/06/2013 a las 17.00hs.
[42] http://www.thebodyshop.com/content/pdf/global-values_report.pdf. Fecha: 30/06/2013 a las 17.00hs.
[43] http://www.loccitane.co.id/csr-report,41,1,21034,254945.htm. Fecha: 30/06/2013 a las 17.05hs.

17 Implementación

A continuación se presenta el plan de implementación propuesto, abierto en etapas. Esto definirá el camino crítico para el lanzamiento del producto y pondrá en evidencia las tareas que resultan ser el cuello de botella del Proyecto. Se recomienda visualizar el detalle de tareas que se encuentra en el apartado Anexo 3 para una mejor visualización de las tareas que comprenden la puesta en marcha del Proyecto.

17.1 Definiciones Base

17.1.1 Fórmula

La **definición de la fórmula** impacta la cotización de los materiales que la misma va a requerir y el comienzo del desarrollo de las artes ya que las mismas contienen el INCI (lista de ingredientes en un lenguaje específico según rige la entidad sanitaria).

Una vez que se analiza el **margen bruto o GM** se debe volver a repasar los ingredientes de la fórmula para finalmente cerrarla.

17.1.2 Aprobaciones Directorio 1ra Etapa

El primer paso es definir el **concepto** del Proyecto para poder presentarlo frente al Directorio o personas encargadas de tomar la decisión final. Es necesario obtener su aprobación para liberar los recursos necesarios para poder llevar a cabo el Proyecto.

La **definición de manufactura** es impactada por:

- La aprobación del soporte de los claims
- Las pruebas finales llevadas a cabo en la planta
- La definición del Capex (monto necesario a invertir para poder poner a punto la línea)

Los **documentos que aprueba el Directorio en la 1er etapa** deben mostrar el concepto y las definiciones de manufactura además de un estudio de negocios que muestre los números estimados del Proyecto.

Una vez que el **Directorio aprueba la 1ra etapa** se circula a las personas involucradas el documento con la información para que todos estén alineados y se empieza a profundizar en los cálculos del volumen, canibalización y split de productos y se da comienzo al estudio de capacidad de la planta.

17.1.3 Aprobaciones Directorio 2da Etapa / Etapa Final

Con los resultados de las pruebas hechas en campo se terminan de **definir las especificaciones**.

Los **documentos a ser aprobados por el Directorio en la 2da** etapa incluyen:

- Las especificaciones
- El estudio de negocios para la 2da etapa

- Los volúmenes, canibalización y split que fueron trabajados y actualizados después de la 1ra aprobación
- Aprobación regulatoria de los registros sanitarios (para demostrar que está avalado por la entidad y que no se está corriendo un riesgo es ese aspecto)

En esta 2da etapa, la **circulación de los documentos** debería incluir a las áreas involucradas y llevarse a cabo previo a la presentación al Directorio, para tener el aval de las mismas en los datos que se desean mostrar.

La **aprobación de la 2da etapa por parte del Directorio** permite liberar las órdenes de compra y producción.

17.2 Finanzas

El **Análisis del GM** puede dar comienzo una vez que se definió la fórmula (aunque no sea la final) y se cotizaron los materiales para la misma.

El **estudio de negocios para la 1er etapa** considera:

- Los volúmenes, canibalización y split analizados a groso modo
- Los costos de la MP, la distribución y el Supply Chain Cost (SCC)

El **estudio de negocios para la 2da etapa** considera las actualizaciones de los datos que pueden haber sido modificados desde la 1ra etapa.

17.3 Marketing / Ventas

17.3.1 Mix / Volúmenes

La **definición del mix** (que en el caso del Proyecto es bastante básica pero se considera esta opción por si la Empresa quisiera plantear una estrategia más audaz) impacta:

- El brief de desarrollo de la fragancia
- Definición del pack para realizar las pruebas
- El pedido de códigos para el Packaging
- El estudio de capacidad
- El costo de distribución para la 1ra aprobación

La definición de los **volúmenes, canibalización y split para la 1er etapa** afectan:

- El estudio de capacidad
- La cotización de la MP y los materiales de pack
- Los costos de la MP, la distribución y el SCC
- El estudio de negocios de la 1er etapa
- Documentos a ser aprobados por el Directorio en la 1er etapa

Cuando se profundiza sobre los **volúmenes, canibalización y split para la 2da etapa**, los ítems afectados son los siguientes:

- Los costos de la MP, la distribución y el SCC
- El estudio de negocios de la 2da etapa

- Documentos a ser aprobados por el Directorio en la 2da etapa

17.3.2 Artes

Las artes se dividen según el tipo de Packaging en Primario y Secundario.

17.3.2.1 Artes Packaging Primario

Únicamente la definición del concepto y la fórmula son necesarios para poder comenzar el **brief a una agencia para que desarrolle las artes** que van a formar una parte importante de la imagen del producto.

Con el brief que da el sector de Marketing, la agencia **desarrolla las artes** que luego van a ser circuladas para que las distintas áreas aprueben o introduzcan las modificaciones necesarias para que los datos que aparezcan sean correctos y se cumpla con las normas vigentes.

Para poder comenzar a **circular las artes**, es necesario que estén pedidos los códigos de material, códigos EAN (código de barras) y la aprobación del soporte de claims.

Cuando finaliza la circulación de artes las mismas se mandan a **registrar** a la entidad sanitaria. Una vez que son aprobados los registros, las **artes se envían al proveedor**.

17.3.2.2 Artes Packaging Secundario

El **desarrollo de artes del packaging secundario** es mucho más simple ya que sólo es necesario poner la información básica del producto y los códigos.

Debido a que la producción del Packaging Secundario lleva menor tiempo al del Packaging Primario y se quiere estar seguro de haber obtenido la aprobación de la entidad sanitaria antes de arrancar con la producción, se suele esperar a dicha aprobación para enviar las artes al proveedor.

17.3.3 Pruebas

Para poder **preparar las muestras de producto para las pruebas** es necesario tener muestras de fragancias.

La **autorización para llevar a cabo las pruebas** puede iniciarse en simultáneo con la preparación de las muestras.

Una vez finalizadas las dos tareas mencionadas, se da comienzo al **llenado de las muestras**. Luego siguen los **preparativos para conducir las pruebas en campo** y después se realizan efectivamente las **pruebas**. Por último, se obtienen **los resultados de las pruebas** realizadas.

Con las pruebas hechas se envía la fórmula al equipo de especificaciones. Una vez que se obtienen los resultados, en caso de no haber inconvenientes quedan definidas las especificaciones y la fórmula (que son presentadas al Directorio en la 2da etapa). Ambas son cargadas en el sistema. También se aprueban las fragancias.

17.3.4 Comunicación Publicitaria

El equipo de Marketing debe **armar el brief creativo** que se **presenta a la agencia**. Luego la agencia **desarrolla la campaña publicitaria** y hace una **presentación al equipo**. Con la **devolución del equipo** de Marketing la **agencia retrabaja su propuesta** y luego se **definen los materiales de comunicación**. Los **materiales deben ser adaptados** a los distintos formatos para los distintos medios de comunicación y luego se **entregan a la agencia**, quien los distribuye a los distintos medios.

17.4 I&D

17.4.1 Formulación

La **definición de la fórmula** depende por un lado, de la aprobación del soporte de claims y, por el otro, de los resultados de las pruebas. Una vez definida, se la carga en el sistema y se determinan los códigos de los materiales que la componen.

Luego se **carga la fórmula** en la base de datos para lo cual se requiere que los códigos hayan sido, creados, aprobados y cargados.

El **brief para el desarrollo de la fragancia** depende de la definición del mix. Una vez **presentado a la casa perfumista** la misma trabaja en el **desarrollo de las posibles fragancias**. Las fragancias desarrolladas se someten a **pruebas de estabilidad en la casa perfumista** y **se envían para realizar las pruebas en campo**. A su vez, se toman para generar un borrador de las especificaciones de los materiales. La **aprobación de la fragancia** se da una vez que concluyen las pruebas de estabilidad y las de campo y los resultados son positivos.

En cuanto a los claims que se pueden decir on-pack y en las campañas publicitarias, primero es necesario **definir la estrategia de soporte de claims**. Luego, se procede a una **aprobación de las áreas de Legares, Regulatorio y Marketing**. Posteriormente, se debe realizar una **evaluación legal** exhaustiva para evitar los desafíos por parte de empresas competidoras y en caso de que sucedan tener todo el soporte e información ya desarrollado para presentar ante la justicia. Si dicha evaluación da buenos resultados y las áreas aprueban los claims, entonces se puede decir que está aprobado el soporte de claims.

La **aprobación del soporte de claims** habilita a la definición del proceso de manufactura, la definición de la fórmula y a introducir los claims en las artes y en las comunicaciones publicitarias. Adicionalmente, estará presente en los documentos que se presenten cuando se pidan los registros de las artes ante la entidad sanitaria.

17.4.2 Proceso

La **preparación de la línea** puede comenzar cuando se define la fórmula y se da el OK al Capex (inversión necesaria en planta para poder producir el nuevo producto). Esto no significa que la fórmula tiene que estar totalmente cerrada ya que recién luego de

las pruebas finales en planta se podrá definir el proceso de manufactura y con dicha definición se podrá discutir acerca del impacto del costo de la fórmula sobre la totalidad del Proyecto.

Luego de la preparación siguen las **pruebas en planta** y los **ajustes a la línea** para poder conducir las **pruebas finales en planta**.

17.4.3 Packaging

Se debe **definir el pack** (medidas, materiales y especificaciones) para poder conducir las pruebas en planta y luego desarrollar las artes.

17.4.4 Gestión de especificaciones

Una vez que se **envía la fórmula al equipo de especificaciones** se puede **realizar un borrador de las especificaciones de las nuevas materias primas**. Luego se pasa a **evaluar la calidad de las especificaciones** que habilita a **cerrar las especificaciones** y **pedir códigos y expandirlos** (en caso de ser necesario – cuando se exporta) en el caso de obtener resultados positivos.

La especificación CUC (Código Único Catastral) consiste en **enviar la fórmula y especificaciones para obtener el CUC**, **pedir el código SAP y su expansión** y finalmente **crear y aprobar los códigos CUC**. La finalidad de dichos códigos es la trazabilidad de los productos.

17.5 Códigos

Los códigos que se piden son los siguientes:

- Global Trade Item Number o **GTIN** es el número mundial de un artículo comercial, el cual es utilizado para identificar de manera única a cualquier producto o ítem sobre el cual existe una necesidad de obtener una información específica y al cual se le debe asignar un precio. Esta definición incluye materias primas, productos terminados, insumos y servicios.[44] El EAN es el código de barras que se introduce en las artes del packaging primario y el DUN es el código de barras que se introduce en las artes del packaging secundario.
- Código **CUC SAP**: permite la trazabilidad de la fórmula y las cantidades en que se van consumiendo las materias primas.
- Códigos **RM SAP**: permiten la trazabilidad de las materias primas.
- Código **packaging SAP**: permiten la trazabilidad del packaging primario y secundario.
- Códigos **DU SAP**: permite la trazabilidad del producto final al ubicarse el CC (Common Coding) en las artes del packaging secundario.

Los códigos DU SAP necesitan alimentarse de:

[44] Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Global_Trade_Item_Number. Fecha: 21/06/13 a las 11.01 hs.

- Códigos GTIN
- Códigos CUC SAP
- Códigos packaging SAP
- Orden de producción
- Pedido de códigos y expansión para las nuevas materias primas

17.6 Legales / Regulatorio

Para poder registrar un producto nuevo o hacer una actualización de registros por un cambio en un producto existente, el equipo legal y regulatorio debe **preparar los documentos para el registro,** los cuales deben incluir el soporte de claims y las artes finales del packaging primario impresas en tamaño real. Una vez que se **aprueba dicho registro**, se puede presentar al Directorio la 2da etapa del Proyecto, asegurando que el riesgo legal y regulatorio es mínimo ya que la entidad sanitaria avala el lanzamiento. A su vez, se habilita la producción del packaging primario y secundario y su entrega a la planta. Esto frena la entrega ya que una vez que se tiene en planta el packaging ya se puede comenzar a producir el producto.

17.7 Supply Chain (Cadena de Suministros)

17.7.1 Planificación

El **estudio de capacidad** se realiza una vez que está definido el mix de productos y los volúmenes, canibalización y split para la 1ra etapa de aprobaciones del Proyecto y sirve como input cuando se circula la documentación aprobada por el Directorio en dicha instancia.

El **costo de distribución** toma los mismos inputs que el estudio de capacidad y alimenta el **Supply Chain Cost** (SCC) – que se incluye en el estudio de negocios de la 1er etapa – y la actualización del Transfer Price o TP (en caso de exportar) y otros costos para el análisis del estudio de negocios de la 2da etapa del proyecto.

El **pedido de los códigos GTIN** se hace una vez que el Directorio aprueba la 1er etapa del Proyecto e impacta en el pedido de códigos DU y también en el inicio de las circulaciones de las artes ya que el EAN debe incluirse en el packaging primario y el DUN en el packaging secundario.

La **actualización del TP y otros costos para la 2da etapa del Proyecto** además de depender del costo de distribución y del SCC, depende de la actualización de las cotizaciones de las materias primas y pack y cualquier cambio en volúmenes, canibalización y split que pueda haber sucedido en el transcurso entre la 1ra aprobación y 2da aprobación del Directorio.

17.7.2 Gestión de la Cadena de Suministros

17.7.2.1 Desarrollo de Proveedores

La **cotización de materias primas para el análisis del margen bruto** toma como input la definición de la fórmula en su primera instancia y se vuelca en el análisis del margen bruto que luego se utiliza para la discusión del impacto del costo de la fórmula en el estudio de negocios de la 1er etapa.

La **cotización de materias primas y de materiales pack para la 1er etapa** se nutre de los volúmenes, canibalización y split ensayados para la 1er etapa y sirve para actualizar las cotizaciones del SCC para la 1er etapa.

17.7.2.2 Compras

El **contrato con el proveedor tanto del packaging primario como del secundario y la orden de compra** dependen de la aprobación del Directorio en la 1er etapa y de la finalización de la circulación de las artes.

El **contrato con el proveedor de las materias primas y su respectiva orden de compra** dependen del contrato con los proveedores del pack y que ya estén pedidos los códigos de packaging SAP. Una vez puesta la orden de compra se piden los códigos de las materias primas nuevas.

La **entrega de los materiales de pack y materia prima** permite la recepción y control en planta y, en caso de estar OK, se procede a introducir la orden de producción lo cual habilita a la producción propiamente dicha del producto.

17.7.3 Ingeniería

El **Capex** o inversiones en bienes de capital son parte del presente Proyecto ya que para comenzar a producir un producto nuevo la línea debe adaptarse y por ende la compra de un activo fijo o alteraciones que le agregan valor a un activo existente son una posibilidad. El **Capex se estima** en primera instancia y luego **se define** cuando se tiene más información. Tiene impacto sobre la definición de manufactura y debe ser **aprobado por el Directorio**. Luego se procede a la **compra e instalación de la maquinaria** para finalmente poder preparar la línea para efectuar las pruebas en planta.

17.7.4 Calidad

Se debe hacer una **evaluación** en cuanto a la calidad del producto luego de que finalicen las pruebas en planta y **establecer índices de éxito** para poder medir una vez que comience la producción propiamente dicha del producto.

17.7.5 Producción

Luego de **recepcionar los materiales y verificar su calidad** se debe poner la **orden de producción**. La misma sólo puede ponerse si el Directorio aprobó la 2da etapa del Proyecto.

El **envío de los Sales Kits** (muestras para que los Clientes Intermedios sepan de qué se trata el nuevo lanzamiento) comienza al momento que se pone la orden de producción y debe llegar por lo menos un mes antes del lanzamiento.

Luego se procede a la **producción**, **distribución** y **apertura de ventas** (que es lo que se llama lanzamiento).

17.8 Conclusión del Plan de Implementación

El Proyecto se puede realizar en 10 meses y medio, desde el día que se comienza a trabajar en el concepto del Proyecto hasta que ocurre el lanzamiento y los consumidores pueden acceder al producto en las góndolas. Se aclara que estos tiempos son los calculados para un lanzamiento en Argentina. En caso de querer llevarlo a otros países, entonces el tiempo sería diferente teniendo en cuenta las características propias de cada mercado.

El camino crítico para el lanzamiento del jabón en pan de glicerina está dado por las siguientes tareas:

1. Definición del volumen, canibalización y split para la 1er etapa
2. Cotizaciones de MP y materiales para el packaging
3. Cálculo del SCC para la 1er etapa
4. Estudio de negocios para la 1er etapa
5. Aprobación del Directorio de la 1er etapa
6. Pedido de códigos GTIN
7. Circulación de artes del packaging primario
8. Registro de artes
9. Envío de artes del packaging primario y secundario al proveedor
10. Contratos y órdenes de compra con los proveedores del packaging primario y secundario
11. Recepción de materiales
12. Orden de producción
13. Envío de Sales Kits al Trade

A continuación se muestra el camino crítico de manera gráfica:

CAMINO CRÍTICO PARA EL LANZAMIENTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
Definición de volúmenes/canibalización/split											
Cotización de MP											
Cotización materiales pack											
Actualización de cotizaciones y cálculo del SCC											
Armado del estudio de negocios											
Documentos para ser aprobados por el Directorio											
Aprobación del Directorio de la 1er etapa											
Pedido códigos GTIN											
Circulación de artes Packaging Primario											
Registro de artes											
Envío de artes (Packaging Primario y Secundario) al proveedor											
Contratos + órdenes de compra con proveedores + entrega de materiales											
Recepción de materiales y control											
Órden de producción											
Producción											
Envío de sales kits											
Lanzamiento											

Tabla 12. Camino crítico para el lanzamiento del jabón en pan de glicerina.[45]

Para visualizar el detalle de la totalidad de las tareas que deben ejecutarse para llevar a cabo el Proyecto dirigirse al apartado *Anexo 3* donde se muestra el GANTT.

[45] Fuente: elaboración propia.

18 Conclusión Final del Proyecto

El presente Proyecto es considerado como atractivo y se presenta como una oportunidad única para la Empresa Productora que decida llevarlo a cabo por los siguientes motivos:

- ✓ La encuesta a Consumidores afines al Tier 1 permitió respaldar el supuesto acerca de la existencia de un **segmento interesado en un producto diferente al jabón en pan estándar**, que presente las propiedades de la glicerina.
- ✓ La oportunidad comercial de modernizar un producto básico que se ha mantenido sin cambios notables en las últimas décadas es una manera de atraer al **Consumidor** que en la actualidad no tiene la posibilidad de elegir un producto que se diferencia del resto (dado que no hay diferenciación evidente entre los jabones en pan actuales) y **no tiene fundamentos en qué basar su elección**.
- ✓ Se presenta una oportunidad en el mercado de los jabones duros tanto para lanzar como relanzar un producto perteneciente al Tier 1 debido a la **alta penetración** del producto en la Argentina como también por la tendencia constante de los últimos 3 años de **crecimiento del Tier** mencionado.
- ✓ La encuesta evidenció el hecho de que el precio no sería un elemento decisivo para el Tier 1. Esto justifica un **Premium Price** (20% por encima del precio de JD 1) asociado a un producto que ofrece más que el resto de la industria.
- ✓ El Proyecto se presenta como una oportunidad tanto para la Empresa Productora como para el Consumidor. Los **beneficios** asociados a la **Empresa Productora** son la posibilidad de **expandir su mercado, aumentar sus ganancias y mejorar los márgenes de la categoría** de productos para el lavado de la ropa. En cuanto al **Consumidor**, el mismo tendrá mayor **amplitud a la hora de elegir un jabón en pan**.
- ✓ La **canibalización** (para el caso en que la empresa ya venda jabón en pan) tiene un **impacto positivo** debido a que el nuevo producto posee mayor valor agregado en comparación a un jabón en pan regular que canibaliza y en consecuencia se lo puede vender a un precio superior. Luego, los márgenes son mejores trayendo más ganancias para la empresa.
- ✓ La encuesta permitió visualizar la importancia asociada a los **productos sustentables** y dado que el Proyecto contempla en cada aspecto el factor sustentabilidad, se asegura la optimización de esta variable para mejorar la imagen de una marca establecida o desarrollar la imagen de una nueva marca.
- ✓ El Proyecto contempla la realización de un **reporte social** para acercarse al Consumidor e incluirlo dentro de los intereses principales de la empresa. Se tomarán en cuenta los aspectos relacionados con el proceso productivo, el

packaging y social media. Se busca **impactar de manera positiva** en la credibilidad de la marca, lograr una mejora en la rentabilidad y optimizar el uso de recursos.

- ✓ El Proyecto introduce la posibilidad de obtener la MP principal (la glicerina) proponiendo un uso sustentable. Se presentan dos alternativas para obtenerla:
- Como subproducto del proceso productivo del jabón regular
- Como subproducto de la producción del Biodiesel.
- ✓ El Proyecto representa una **complejidad mínima** para empresas que comercializan productos afines al jabón en pan, ya que la introducción del nuevo producto puede ser tratado como un **sku adicional**. Esto implica un impacto mínimo en la **logística** respecto de la actual. En cuanto a la **maquinaria** para producir el jabón en pan regular, la misma es flexible y sirve también para producir jabón en pan de glicerina.
- ✓ **Para cada escenario** en que se pueda encontrar la Empresa Productora, se recomienda una **estrategia diferenciadora** para optimizar la innovación y lograr captar el mayor share posible. La misma se detalla en el apartado 6 *Escenarios del Proyecto*.
- ✓ La estrategia comercial que incluye las 6P's del Marketing es la siguiente:

Proposición: Varía **según el escenario** al que se adapta el Proyecto. La proposición más completa incluye un cambio en la composición, en la anatomía y en el color.

Producto: Incluye los atributos del producto. Los más destacados son los siguientes: **pH neutro, hipoalergénico y antiséptico**. Se pretende comunicarlos de manera efectiva explotando al mismo tiempo la **sustentabilidad** del producto.

Packaging: El mismo se destaca por **comunicar** los atributos importantes del producto y de un **material reciclable**.

Promoción: La estrategia a emplear variará **según el escenario**. En el caso de existir otros productos de la marca se aprovechará su comunicación.

Precio: La introducción de innovaciones sumado al "intangible" ofrecido a los consumidores permiten establecer un **Precio 20% por encima del jabón estándar más caro**.

Plaza: El Proyecto ofrece dos posibilidades: Apertura de ventas en todos los canales o solo en el **Canal Directo** (CD). Debido a que el consumidor target suele realizar sus compras en el CD se excluye la posibilidad de lanzar solo en el Canal Indirecto.

- ✓ La introducción de un **corazón** en el centro del jabón mejora la experiencia del lavado, ofreciendo un "**Intangible**" relacionado con el confort. Los resultados del uso del mismo mejoran ya que el desgaste con la anatomía propuesta

brinda mayor comodidad en el agarre hacia el final de su vida útil. Esto permite un menor desperdicio de producto al no tirar los fragmentos finales del mismo.

- ✓ Para el ***Escenario 2*** (escenario intermedio) se estiman **ventas mensuales** de **22,5 Tn** (lo que equivale a 270 Tn anuales). El **margen bruto** ronda el **25%.** Se estima que la media de la categoría Solution Wash es inferior, luego el Proyecto trae un incremento al promedio de la misma.
- ✓ El Proyecto se puede realizar en 10 meses y medio, desde el día que se comienza a trabajar en el concepto del Proyecto hasta que ocurre el lanzamiento y los consumidores pueden acceder al producto en las góndolas. El actual informe incorpora ya los siguientes estudio dentro de las tareas a realizar para implementar el producto:
  i) Análisis del Margen bruto.
  ii) Estudio de Canibalización y Volúmenes.
  iii) Estudio del Packaging primario.
  iv) Estudio preliminar de la comunicación publicitaria.
  v) Estudio del proceso.

- ✓ El presente informe ha realizado estudios completos y exhaustivos en relación al **FODA**, **Porter**, **Análisis del Mercado Consumidor**, **Escala del Proyecto**, **Análisis del negocio** y **estrategias** relacionadas a escenarios posibles. Las conclusiones de estos se ven en el desarrollo del Proyecto.

Debido a limitaciones relacionadas con el tiempo y falta de recursos el actual informe sugiere para una segunda instancia de trabajo la investigación en relación a variedad de fórmulas en jabones en pan de glicerina que mejoren la experiencia del lavado a mano, una investigación más exhaustiva de mercado, un estudio específico y más amplio en la obtención de glicerina en forma sustentable y un estudio crítico de costos que permita la posibilidad de aumentar el Gross Margin.

En cuanto a las motivaciones del Proyecto, estas fueron satisfechas mediante el estudio realizado de los atributos diferenciadores del producto en cuanto a su composición y anatomía. Estos estudios pudieron ser llevados a cabo realizando el análisis actual del mercado y un análisis del Consumidor. Ambos hicieron posibles identificar situaciones de oportunidad en el mercado objeto teniendo en cuenta las características y necesidades del Consumidor target.

En referencia al objetivo principal planteado, se concluye que debido a las razones citadas, el actual Proyecto constituye una oportunidad innovadora para empresas con experiencia en la venta masiva y conocimiento del rubro del producto. De esta forma no presentará mayores complicaciones en su incorporación y al mismo tiempo ofrecerá un producto pensado para satisfacer a un Consumidor exigente.

19 Glosario

A

Above the line (ATL): Apunta a la publicidad del producto realizada en medios de llegada masiva tales como la publicidad televisiva y la radio.

B

Bandeo: Pack promocional que incluye más de un producto.

Below the line (BTL): Apunta a la publicidad del producto utilizando medios de comunicación no masivos tales como los digitales y en el Propio punto de venta.

C

Canal Directo (CD) o Moderno: Aquellos locales de venta a los Consumidores tales como los Supermercados e Hipermercados.

Canal Indirecto (CI) o Tradicional: Aquellos locales de venta tales como los minoristas y estaciones de servicio.

Cenefas: materiales de PDV que se ubican en las góndolas donde se encuentran los productos.

Claim: Declaración o afirmación de cualidades que posee un producto que deben poder ser probadas en caso de ser cuestionadas por la autoridad.

Claims on-pack: Es la utilización de un claim sobre el propio packaging.

F

FabCon: Frabric Conditioners o suavizantes para la ropa

Fabrics: categoría de tejidos o telas (ropa en general) que incluye la categoría de los jabones para lavar la ropa (Solution Wash) y la categoría de suavizantes para la ropa (Fabric Conditioners).

FY: Abreviación de Full Year o Año Entero.

G

GM: Gross Margin o Margen Bruto de ganancias.

H

Heavy Duty (HD): comprende los jabones en polvo o líquidos para el lavado de ropa regular.

Hard Soaps (HS): jabones duros para lavar la ropa.

L

Light Duty (LD): comprende los jabones líquidos para el lavado de ropa fina que suelen tener un Premium Price.

N

NSE: Nivel Socio Económico

P

P&L: Profits and Losses.

Pauta Publicitaria: Tipo de publicidad empelada según el medio de comunicación seleccionado, pudiendo ser Digital, TVC (televisivo), radio, etc.

PDV: Punto de Venta (comercios o lugares donde se realicen las compras).

Penetración: Aumento de la participación de mercado de un producto línea de productos. Se puede lograr con estrategias de precios.

Premium Price: precio por sobre la variedad original debido a que el producto presenta atributos que la variedad core no los posee.

PyME: Pequeñas y Medianas Empresas

R

Rotación: Número de veces que se renuevan las existencias (artículo, MP, etc) durante un período de tiempo determinado.

RSE: Responsabilidad Social Empresaria

S

Share of Investment: porcentaje de dinero que se invierte en comunicación respecto de los ingresos totales que presenta un producto o una marca.

Stock Keeping Unit (SKU): Número de referencia asociado a un producto terminado, producto en proceso o materia prima.

Stoppers: Materiales de PDV que sobresalen de la góndola.

SW: Solution Wash o jabón para lavar la ropa

T

Tier: el Marketing multi-nivel es una estrategia de Marketing en el cual se enfoca al consumidor según el NSE y el dinero que está dispuesto a pagar por un producto, siendo el Tier 1 el más alto o de mayor poder adquisitivo. Luego, el producto posicionado dentro del Tier 1 será más caro que uno posicionado en el Tier 2 o mayor.

Total Canales: Se refiere a la suma del Canal Directo (o Canal Moderno) y el Canal Indirecto (o Canal Tradicional).

TVC: TV comercial o pauta publicitaria en la televisión.

20 Anexo 1

20.1 Encuesta

Por favor responder las 23 preguntas. Se puede seleccionar más de una opción.

1. Tenés lavarropas en tu casa? SI / NO
2. Cuando lavás ropa a mano, usás: JABÓN EN POLVO / JABÓN LÍQUIDO REGULAR/ JABÓN LÍQUIDO PARA ROPA FINA / JABÓN EN PAN / NO LAVO A MANO
3. Con qué frecuencia lavás a mano? TODAS LAS SEMANAS / CADA 15 DÍAS / UNA VEZ POR MES / DE VEZ EN CUANDO / NUNCA
4. En tu casa se usa jabón en pan? SI / NO
5. Para que se usa el jabón en pan? LAVAR ROPA / PRETRATAR UNA MANCHA/OTROS
6. Cada cuánto comprás el jabón en pan? 1 SEMANA / 15 DÍAS / 1 MES / 3 MESES / 6 MESES / 1 AÑO / MÁS DE 1 AÑO / NUNCA
7. Dónde comprás el jabón en pan? FARMACIA O PERFUMERÍA / MERCADO DE BARRIO / SUPERMERCADO / MAYORISTA / OTROS
8. Qué marca de jabón en pan usás? ALA / FEDERAL / ZORRO / GRAN LLAURO / SEISEME / ARGENTINO / LA MARIPOSA / GUMA / EL COLOSO / BAO / O FAB / OTRAS
9. Tu elección del jabón en pan se basa en: CONOCIMIENTO DE LA MARCA / PRECIO / PERFORMANCE / TE DA LO MISMO CUALQUIERA
10. Probarías un jabón en pan de glicerina para lavar la ropa? SI / NO
11. Pagarías más por un jabón en pan de glicerina que por un jabón en pan blanco? SI/NO
12. Creerías que un beneficio del jabón en pan de glicerina es:

- Hipoalergénico SI / NO
- Neutro SI / NO
- Natural SI / NO
- Humectante SI / NO
- Antibacterial SI / NO

13. Qué color te gustaría que tuviera un jabón en pan de glicerina? AMARILLO / NARANJA / VIOLETA / AZUL / VERDE / BLANCO
14. Preferís un jabón con olor o sin olor para lavar la ropa a mano? CON OLOR / SIN OLOR
15. Creerías que la performance (remoción de manchas) de un jabón duro de glicerina en comparación a un jabón en pan blanco es: SUPERIOR / IGUAL / INFERIOR

16. Sentís que ayudás al medio ambiente si comprás un jabón en pan de glicerina con un packaging que hable de un producto sustentable? SI / NO
17. Te interesa comprar un producto que ayuda al medio ambiente? SI/NO
18. Lavarías la ropa de bebé en el lavarropas o a mano? LAVARROPAS / A MANO
19. En caso de haber elegido “lavar la ropa de bebé a mano”, qué producto usarías? JABÓN EN POLVO / JABÓN LÍQUIDO REGULAR/ JABÓN LÍQUIDO PARA ROPA FINA / JABÓN EN PAN
20. En caso de haber elegido jabón en pan, elegirías uno específico para ropa de bebé por sobre el jabón en pan regular? SI / NO
21. Preferís un jabón con olor o sin olor para lavar la ropa de bebés? CON OLOR / SIN OLOR
22. Tenés hijos? SI / NO
23. Hay algún bebé de 2 años o menos en la casa actualmente? SI / NO

20.2 Error de la Encuesta

A modo de análisis se estudiaron las precisiones del resultado para algunas preguntas significativas de la encuesta las cuales permitieron encausar el estudio del Proyecto. Las preguntas seleccionadas fueron las siguientes:

1. ¿Tenés lavarropas en tu casa?
    - **p: si**
    - **1-p: no**
2. Cuando lavas ropa a mano usas:
    - **p: jabón en pan regular**
    - **1-p: otros**
3. ¿En tu casa se usa jabón en pan?
    - **p:si**
    - **1-p: no**
4. ¿Para qué se usa el jabón en pan?
    - **p: pretratar una mancha**
    - **1-p: otros**
5. ¿Dónde comprás el jabón en pan?
    - **p: Canal Directo**
    - **1-p: Otros**
6. ¿Quién realiza la compra del jabón en pan?
    - **p: Jefe de hogar**
    - **1-p: Otros**
7. ¿Probarías un jabón en pan de glicerina?
    - **p: si**
    - **1-p: no**
8. ¿Te interesa comprar un producto que ayuda al Medio Ambiente?

- **p: si**
- **1-p: no**

9. ¿Lavarías, lavaste o lavás la ropa de bebé a mano?
    - **p: si**
    - **1-p: no**
10. En caso de lavar la ropa de bebé a mano, ¿Elegirías uno especializado para ropa de bebé por sobre uno regular?
    - **p: si**
    - **1-p: no**

Se calculó el error o precisión para cada una de estas preguntas teniendo en cuenta un Nivel de Confianza del **98%** y una cantidad de encuestados de **62 personas.** El valor del parámetro **p** fue establecido según las respuestas de cada pregunta de la encuesta. La fórmula utilizada para el cálculo del error es la anteriormente utilizada en el apartado 3.1.1 *Segmentación de clientes- Error de la muestra tomada*:

$$e = \sqrt{z^2.(1-p).\frac{p}{n}}$$

A continuación se adjunta la tabla con el cálculo correspondiente a los errores calculados para las preguntas seleccionadas:

Pregunta	Z	Encuestados	p	e
1	2,33	62	0,97	0,05047852
2	2,33	62	0,41	0,14553854
3	2,33	62	0,85	0,10566111
4	2,33	62	0,45	0,14721351
5	2,33	62	0,74	0,12979639
6	2,33	62	0,77	0,12452867
7	2,33	62	0,73	0,13137217
8	2,33	62	0,95	0,06449215
9	2,33	62	0,66	0,1401753
10	2,33	62	0,84	0,10848251

Tabla 13. Cálculo del error para las preguntas seleccionadas de la encuesta realizada.[46]

Se observa que las preguntas con mayor valor del parámetro **p** son las que poseen menor margen de error. De esta forma las peguntas con menor error fueron las relacionadas a la posesión o no de un lavarropas (1), al consumo o no de jabón en pan (3), al interés de comprar un producto que ayuda al Medio Ambiente (8) y en el caso de utilizar un jabón en pan para lavar ropa de bebé, si se prefiere uno especializado para tal fin (10).

Se concluye que estas preguntas tuvieron un error aceptable para el Proyecto ya que no superaron el 11%, y debido a limitaciones de medios y tiempo para llevar adelante

[46] Fuente: elaboración propia.

el Proyecto, este valor es razonable. Las mismas aportaron información significativa en cuanto a comportamientos actuales y a posibles nichos en el mercado.

21 Anexo 2

21.1 Cálculos de índices para Productos Hard Soaps 2012

A continuación se presenta la tabla con los índices para productos Hard Soaps del año 2012 y seguido los cálculos para obtenerlos.

Penetración	97%
Compra media mensual	108g
Gasto medio mensual	$2,87/mes
Frecuencia de compra mensual	0,7 veces/mes
Compra por acto	155 g/vez
Precio medio	$0,03/g

Tabla 14. Índices para productos Hard Soaps 2012.[47]

21.1.1 Penetración

$$Penetración = \frac{N° \ de \ hogares \ compradores \ de \ producto \ o \ marca}{N° \ total \ de \ hogares \ de \ la \ población}$$

Debido a que no se posee el N° de hogares compradores de jabones duros, se estimó una penetración relativamente alta (del 97%) a través de analogías con otros productos. La penetración de internet en Argentina es del 67%[48] mientras que la penetración de celulares alcanza el 90%[49]. Debido a que se trata de un producto básico que debiera encontrarse presente en la gran mayoría de los hogares, tiene sentido que su penetración sea mayor a la de internet. Este dato muestra la base de consumidores de la categoría e implica que la misma se encuentra altamente desarrollada. A su vez, se trata de un producto que suele convivir con otros productos que podrían clasificarse como sustitutos.

21.1.2 Compra Media Mensual

$$Compra \ media = \frac{Cant \ comprada \ de \ producto \ o \ marca}{N° \ de \ hogares \ compradores \ de \ producto \ o \ marca}$$

La cantidad comprada de producto proviene de información de shares en volumen mientras que la cantidad de hogares compradores se calcula de la siguiente manera:

$$N° \ de \ hogares \ compradores = N° \ de \ hogares \ en \ Argentina \ \times Penetración$$

A continuación se muestran los valores utilizados en los cálculos:

[47] Fuente: elaboración propia.
[48] Fuente: http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/y-yukich-iab-latam-argentina-lidera-la-penetracion-de-internet-latam-con-un-67-de-poblacion-conectada/. Fecha: 26/05/2013 a las 11.37hs.
[49] Fuente: http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/expocomm/PANEL%209%20Massacane-%20MOBILENIK.pdf. Fecha: 26/05/2013 a las 11.54hs.

Cantidad comprada mensual (Kg)	1.500.000
Cantidad de hogares compradores	13.871.000
Cantidad de hogares en Argentina	14.300.000
Penetración	97%

Luego,

$$N° \; de \; hogares \; compradores = 14.300.000 \; \times 97\% = 13.871.000 \; hogares$$

$$Compra \; media = \frac{1.500.000 \times 1.000 \; g}{13.871.000 \; hogares} = 108 \; g/hogar$$

21.1.3 Gasto Medio Mensual

$$Gasto \; medio = \frac{Cant \; de \; dinero \; gastado \; en \; un \; producto \; o \; marca}{N° \; de \; hogares \; compradores \; de \; producto \; o \; marca}$$

Donde,

$$Cant \; de \; \$ \; gastado = Promedio \; mensual \; share \; en \; valor \; \times incremento \; retail \; price$$

A continuación se muestran los valores utilizados en los cálculos:

Cantidad de hogares compradores	13.871.000
Incremento del retail price	1,65
Promedio mensual de share en valor	24.166.667

Luego,

$$Gasto \; medio = \frac{24.166.667 \; \times 1{,}65 \; \$}{13.871.000 \; hogares} = 2{,}87 \; \$/hogar$$

21.1.4 Frecuencia de Compra Mensual

$$Frecuencia \; de \; compra = \frac{Cant \; de \; compras \; de \; prducto \; o \; marca}{Período}$$

La frecuencia de compra mensual no fue calculada sino que el dato fue provisto por una fuente anónima y es aproximadamente de 0,7 veces por mes.

21.1.5 Compra por Acto

$$Compra \; por \; acto = \frac{Compra \; media}{Frecuencia \; de \; compra}$$

Luego,

$$Compra \; por \; acto = \frac{108 \; \frac{g}{hogar \; \times mes}}{0{,}7 \; \frac{veces}{mes}} = 155 \; g/vez$$

21.1.6 Precio Medio

$$Precio \; medio = \frac{Valor \; (pagado)}{Volumen}$$

Luego,

$$Precio\ medio = \frac{24.166.667\ \times 1{,}65\ \$}{1.500.000\ \times 1.000\ g} = 0{,}03\ \$/g$$

22 Anexo 3

22.1 GANTT para la Implementación del Proyecto

A continuación se muestran las tareas y sus asociaciones para lograr el lanzamiento del jabón en pan de glicerina.

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Successors
Jabón en pan de glicerina	**215 days**	**Mon 06/01/14**	**Fri 31/10/14**		
1 Definiciones base	**175 days**	**Mon 06/01/14**	**Fri 05/09/14**		
1.1 Fórmula	**20 days**	**Mon 06/01/14**	**Fri 31/01/14**		
Definición de fórmula	2 wks	Mon 06/01/14	Fri 17/01/14		39FS+2 wks,131
Discusión del impacto del costo de la fórmula	2 days	Thu 30/01/14	Fri 31/01/14	18	
1.2 Aprobaciones Directorio 1ra etapa	**56 days**	**Mon 06/01/14**	**Mon 24/03/14**		
Definición del concepto	1 wk	Mon 06/01/14	Fri 10/01/14		,23,29,39,54,131
Definición de manufactura	1 day	Thu 23/01/14	Thu 23/01/14	81	9,83
Documentos a ser aprobados por el directorio	1 wk	Tue 11/03/14	Mon 17/03/14	24,19,7FF+2 days,8	122,10
Aprobación del directorio de la 1er etapa	0 wks	Mon 17/03/14	Mon 17/03/14	9	1,25,114,125,126
Circulación de documentos aprobados por el directorio	1 wk	Tue 18/03/14	Mon 24/03/14	111,10	
1.3 Aprobaciones Directorio 2da etapa / final	**125 days**	**Mon 17/03/14**	**Fri 05/09/14**		
Definición de especificaciones	1 wk	Mon 17/03/14	Fri 21/03/14	52	14
Documentos a ser aprobados por el directorio	1 wk	Fri 22/08/14	Thu 28/08/14	25,20FF+1 day,13,1	15
Circulación de documentos a aprobar por áreas pertinentes	1 wk	Fri 29/08/14	Thu 04/09/14	115,14	16
Aprobación del directorio de la 2da etapa	1 day	Fri 05/09/14	Fri 05/09/14	15	142
2 Finanzas	**71 days**	**Mon 27/01/14**	**Mon 05/05/14**		
Análisis del margen bruto (GM)	3 days	Mon 27/01/14	Wed 29/01/14	4,118	5
Estudio de negocios para 1ra etapa	2 wks	Tue 25/02/14	Mon 10/03/14	121,112,113,24	9
Estudio de negocios para 2da etapa	2 wks	Tue 22/04/14	Mon 05/05/14	25,115	14FF+1 day
3 Marketing / Ventas	**168 days**	**Mon 06/01/14**	**Wed 27/08/14**		
3.1 Mix / Volúmenes	**56 days**	**Mon 06/01/14**	**Mon 24/03/14**		
Definición del mix	0 wks	Fri 10/01/14	Fri 10/01/14	7	3,88,111,112,104
Volúmenes / Canibalización / Split para 1ra etapa	4 wks	Mon 06/01/14	Fri 31/01/14		1,112,120,19,119
Actualización de Volúmenes / Canibalización / Split para 2da et	1 wk	Tue 18/03/14	Mon 24/03/14	10	14,20,115
3.2 artes	**120 days**	**Mon 03/02/14**	**Fri 18/07/14**		
3.2.1 Packaging primario	**120 days**	**Mon 03/02/14**	**Fri 18/07/14**		
Desarrollo	**120 days**	**Mon 03/02/14**	**Fri 18/07/14**		
Brief artes	1 wk	Mon 03/02/14	Fri 07/02/14	4FS+2 wks,7	30
Desarrollo de artes	4 wks	Mon 10/02/14	Fri 07/03/14	29	31
Artes finales para Circular	1 wk	Mon 10/03/14	Fri 14/03/14	30	33
Circulación de artes del packaging primario	**74 days**	**Tue 08/04/14**	**Fri 18/07/14**		
1ra ronda de aprobación de artes del packaging	4 wks	Tue 08/04/14	Mon 05/05/14	114,31	104SF,35
artes para ser registradas	0 days	Wed 14/05/14	Wed 14/05/14	35	107
2da ronda de aprobaciones del packaging prima	7 days	Tue 06/05/14	Wed 14/05/14	81,33	36,34
Finalización artes del packaging primario	15 days	Thu 15/05/14	Wed 04/06/14	35	37
Enviar artes del packaging primario al proveedor	2 days	Thu 17/07/14	Fri 18/07/14	36,108	126
3.2.2 Packaging secundario	**120 days**	**Mon 03/02/14**	**Fri 18/07/14**		
Desarrollo de artes	1 wk	Mon 03/02/14	Fri 07/02/14	4FS+2 wks,7	41
Circulación de artes del packaging secundario	**74 days**	**Tue 08/04/14**	**Fri 18/07/14**		
1ra ronda de aprobación de artes del packaging secu	4 wks	Tue 08/04/14	Mon 05/05/14	39,114	42
2da ronda de aprobación de artes del packaging sec	7 days	Tue 06/05/14	Wed 14/05/14	41	43
Finalización artes packaging secundario	10 days	Thu 15/05/14	Wed 28/05/14	42	44
Enviar artes del packaging secundario al proveedor	2 days	Thu 17/07/14	Fri 18/07/14	43,108	125,128
3.3 Pruebas	**56 days**	**Mon 27/01/14**	**Mon 14/04/14**		
Argentina	**56 days**	**Mon 27/01/14**	**Mon 14/04/14**		
Preparar muestras para pruebas	1 wk	Tue 01/04/14	Mon 07/04/14	72	48SS
Autorización para pruebas	1 wk	Tue 01/04/14	Mon 07/04/14	47SS	49
Llenado de muestras	1 wk	Tue 08/04/14	Mon 14/04/14	48	
Previo campo	14 days	Mon 27/01/14	Thu 13/02/14		51
Pruebas en campo	4 wks	Fri 14/02/14	Thu 13/03/14	50	52,91
Resultado pruebas	1 day	Fri 14/03/14	Fri 14/03/14	51	5,97FS+1 wk,137
3.4 Comunicación publicitaria	**148 days**	**Mon 03/02/14**	**Wed 27/08/14**		
Armado del brief creativo	2 wks	Mon 03/02/14	Fri 14/02/14	7,81	55
Briefear a la agencia creativa	1 wk	Mon 17/02/14	Fri 21/02/14	54	56
Desarrollo de la agencia creativa	3 wks	Mon 24/02/14	Fri 14/03/14	55	57
Presentación de la agencia creativa + feedback	3 days	Mon 17/03/14	Wed 19/03/14	56	58
Retrabajo de la agencia creativa	1 wk	Thu 20/03/14	Wed 26/03/14	57	59

Definición de materiales de comunicación	4 wks	Thu 27/03/14	Wed 23/04/14	58	60
Adaptación de materiales de comunicación	3 wks	Thu 24/04/14	Wed 14/05/14	59	61
Entrega de materiales de comunicación	2 days	Tue 26/08/14	Wed 27/08/14	60,147FS-8 wks	
4 I&D	**164 days**	**Mon 06/01/14**	**Thu 21/08/14**		
4.1 Formulación	**91 days**	**Mon 06/01/14**	**Mon 12/05/14**		
Diseño de formulación	**38 days**	**Mon 17/03/14**	**Wed 07/05/14**		
Definición de formulación	1 day	Mon 17/03/14	Mon 17/03/14	81,52	102,97,103
Cargar fórmula en base de datos	1 wk	Thu 01/05/14	Wed 07/05/14	102,99	
Fragancia	**86 days**	**Mon 13/01/14**	**Mon 12/05/14**		
Brief desarrollo de fragancia	2 wks	Mon 13/01/14	Fri 24/01/14	23	69
Enviar brief a la casa perfumista	1 wk	Mon 27/01/14	Fri 31/01/14	68	70
Desarrollo de fragancia	8 wks	Mon 03/02/14	Fri 28/03/14	69	71,72,92
Pruebas de estabilidad en la casa perfumista	6 wks	Mon 31/03/14	Fri 09/05/14	70	74
Presentación de fragancia & muestras para pruebas	1 day	Mon 31/03/14	Mon 31/03/14	70	73,47
MSDS (material safety data sheet) de fragancia y especifi	1 wk	Tue 01/04/14	Mon 07/04/14	72	
Aprobación de fragancia	1 day	Mon 12/05/14	Mon 12/05/14	71,52	
Soporte de claims	**13 days**	**Mon 06/01/14**	**Wed 22/01/14**		
Argentina	**13 days**	**Mon 06/01/14**	**Wed 22/01/14**		
Definición de la estrategia de soporte de claims	2 days	Mon 06/01/14	Tue 07/01/14		78,79
Aprobación legal y regulatoria de claims	1 wk	Wed 08/01/14	Tue 14/01/14	77	81
Aprobación del equipo de Marketing	1 wk	Wed 08/01/14	Tue 14/01/14	77	80
Evaluación legal	1 wk	Wed 15/01/14	Tue 21/01/14	79	81
Aprobación del soporte de claims	1 day	Wed 22/01/14	Wed 22/01/14	80,78	107,65,8,35,54
4.2 Proceso	**50 days**	**Fri 13/06/14**	**Thu 21/08/14**		
Preparación de la línea	4 wks	Fri 13/06/14	Thu 10/07/14	135,8	84
Pruebas en planta	2 wks	Fri 11/07/14	Thu 24/07/14	83,88	85
Ajustes en la línea	2 wks	Fri 25/07/14	Thu 07/08/14	84	86
Pruebas finales en planta	2 wks	Fri 08/08/14	Thu 21/08/14	85	14
4.3 Packaging	**15 days**	**Mon 13/01/14**	**Fri 31/01/14**		
Definición del Pack para Pruebas	3 wks	Mon 13/01/14	Fri 31/01/14	23	84
4.4 Gestión de especificaciones	**46 days**	**Fri 14/03/14**	**Fri 16/05/14**		
Especificaciones de las materias primas nuevas	**46 days**	**Fri 14/03/14**	**Fri 16/05/14**		
Enviar fórmula al equipo de especificaciones	1 wk	Fri 14/03/14	Thu 20/03/14	51	92
Borrador de las especificaciones de las nuevas materias	2 wks	Mon 31/03/14	Fri 11/04/14	70,91	93
Evaluación de calidad de las especificaciones	1 wk	Mon 14/04/14	Fri 18/04/14	92	95,94
Cierre de especificaciones	4 wks	Mon 21/04/14	Fri 16/05/14	93	
Pedir códigos y expandir	18 days	Mon 21/04/14	Wed 14/05/14	93	105SS+1 wk
Especificación CUC	**28 days**	**Mon 24/03/14**	**Wed 30/04/14**		
Énviar fórmula y especificaciones para CUC	1 wk	Mon 24/03/14	Fri 28/03/14	65,52FS+1 wk	98
Pedir códigos SAP	18 days	Mon 31/03/14	Wed 23/04/14	97	99
Creación y aprobación de CUC	1 wk	Thu 24/04/14	Wed 30/04/14	98	66
5 Códigos	**92 days**	**Tue 11/03/14**	**Wed 16/07/14**		
Argentina	**92 days**	**Tue 11/03/14**	**Wed 16/07/14**		
Código CUC SAP	4 wks	Tue 18/03/14	Mon 14/04/14	65	66,105SS+1 wk
Códigos MP SAP	4 wks	Thu 19/06/14	Wed 16/07/14	65,127FF-2 days	
Códigos packaging SAP	4 wks	Tue 11/03/14	Tue 08/04/14	23,33SF	105SS+1 wk,127
Códigos DU SAP	4 wks	Mon 16/06/14	Mon 14/07/14	102SS+1 wk,104S	
6 Legales / Regulatorio	**45 days**	**Thu 15/05/14**	**Wed 16/07/14**		
Preparación para registros	1 wk	Thu 15/05/14	Wed 21/05/14	81,34	108
Aprobación de registros	8 wks	Thu 22/05/14	Wed 16/07/14	107	29,125,126,37,44
7. Supply Chain	**205 days**	**Mon 20/01/14**	**Fri 31/10/14**		
7.1 Planificación	**56 days**	**Mon 03/02/14**	**Mon 21/04/14**		
Estudio de capacidad	1 wk	Mon 03/02/14	Fri 07/02/14	23,24	11
Costo de distribución para 1ra aprobación	1 wk	Mon 03/02/14	Fri 07/02/14	23,24	19,113,115
SCC para 1ra aprobación	1 wk	Tue 18/02/14	Mon 24/02/14	112,121	19,115
Pedido de GTIN (códigos)	3 wks	Tue 18/03/14	Mon 07/04/14	10	105,33,41
Actualización de TP y otros costos para 2da aprobación	3 wks	Tue 01/04/14	Mon 21/04/14	25,122,112,113	15,20
7.2 Gestión de la Cadena de Suministros	**180 days**	**Mon 20/01/14**	**Sun 28/09/14**		

7.2.1 Desarrollo de Proveedores	**51 days**	**Mon 20/01/14**	**Mon 31/03/14**		
Cotización de MP para el análisis del GM	1 wk	Mon 20/01/14	Fri 24/01/14	4	18
Cotización MP para 1ra etapa	2 wks	Mon 03/02/14	Fri 14/02/14	24	121
Cotización materiales pack para 1ra etapa	2 wks	Mon 03/02/14	Fri 14/02/14	24	121
Actualización cotizaciones del SCC para 1ra etapa	1 day	Mon 17/02/14	Mon 17/02/14	120,119	19,113
Actualizar cotizaciones MP & pack para 2da etapa	2 wks	Tue 18/03/14	Mon 31/03/14	9	115
7.2.2 Compras	**58 days**	**Wed 09/07/14**	**Sun 28/09/14**		
Argentina	**58 days**	**Wed 09/07/14**	**Sun 28/09/14**		
Contrato con proveedor pack secundario + OC pack	8 days	Mon 21/07/14	Wed 30/07/14	44,10,108	128,127SF
Contrato con proveedor pack primario + OC pack	8 days	Mon 21/07/14	Wed 30/07/14	37,10,108	128,127SF
Contrato con proveedor + OC materia prima	8 days	Wed 09/07/14	Mon 21/07/14	104,125SF,126SF	29,103FF-2 days
Entrega de materiales pack	60 edays	Wed 30/07/14	Sun 28/09/14	125,108,44,126	141
Entrega de materiales de MP	60 edays	Mon 21/07/14	Fri 19/09/14	127,108	141
7.3 Ingeniería	**104 days**	**Mon 20/01/14**	**Thu 12/06/14**		
Cálculo Preliminar del Capex	3 days	Mon 20/01/14	Wed 22/01/14	4,7	132
Definición Capex (inversión en activos fijos en planta)	2 wks	Thu 23/01/14	Wed 05/02/14	131	133
Aprobación del Capex AdHoc	1 wk	Thu 06/02/14	Wed 12/02/14	132	134
Compra entrega e instalación de maquinaria	4 emons	Wed 12/02/14	Thu 12/06/14	133	135
Instalación completa	0 wks	Thu 12/06/14	Thu 12/06/14	134	83
7.4 Calidad	**145 days**	**Mon 17/03/14**	**Mon 06/10/14**		
Revisión Calidad - previo al lanzamiento	1 wk	Mon 17/03/14	Fri 21/03/14	52	
Índices de Éxito de Calidad	1 wk	Mon 29/09/14	Mon 06/10/14	142SF	144
7.5 Production	**25 days**	**Mon 29/09/14**	**Fri 31/10/14**		
Argentina	**25 days**	**Mon 29/09/14**	**Fri 31/10/14**		
Recepción y Control de Materiales	1 wk	Mon 29/09/14	Fri 03/10/14	128,129	142
Orden de Producción	1 wk	Mon 06/10/14	Fri 10/10/14	141,16	SF-3 mons,138SF
Envío de Sales Kit al Trade	4 wks	Mon 06/10/14	Fri 31/10/14	142SS,147SF-4 wk	
Producción	1 wk	Mon 13/10/14	Fri 17/10/14	142,138	145FS-1 wk
Distribución	1 wk	Mon 13/10/14	Fri 17/10/14	144FS-1 wk	147
8. Lanzamiento	**1 day**	**Mon 20/10/14**	**Mon 20/10/14**		
Apertura de Ventas (Argentina)	**1 day**	**Mon 20/10/14**	**Mon 20/10/14**	**145**	**ks,61FS-8 wks**

23 Bibliografía

A continuación se detalla La bibliografía utilizada para investigar los temas que se desarrollaron en el presente Proyecto.

- Chétochine, Georges. Slavutzky, Clara.1994. Marketing estratégico de los canales de distribución.444 páginas. Editorial Granica. ISBN 9506412243, 9789506412241.
- García, Roberto Mariano.2004. Inferencia Estadística y diseño de experimentos.734 páginas. Editorial Eudeba. ISBN 9502312953, 9789502312958.
- Heller, Steven. Ilic, Mirko.2008. Icons of Graphic Design (Segunda edición). 224 páginas. Editorial Electa. ISBN 0500287295, 9780500287293.
- Ignacio Cruz Roche, Ignacio.1999. Los Canales de distribución de productos de gran consumo. 318 páginas. Editorial Pirámide. ISBN 8436814045, 9788436814040.
- Morris, Richard.2009.The Fundamentals of Product Design. 208 páginas. Editorial AVA Publishing. ISBN 2940373175, 9782940373178.
- Rodgers, Paul. Milton, Alex.2011. Diseño de producto. 240 páginas. Editorial Promotora Prensa Internacional. ISBN 849281022X, 9788492810222.
- Soret Los Santos, Ignacio.2006. Logística y marketing para la distribución comercial.322 páginas. Editorial ESIC. **ISBN** 8473564391, 9788473564397.

Asimismo, se detallan las páginas web consultadas en el trascurso de la investigación del Proyecto:

- http://tiempo.infonews.com/2012/07/23/argentina-81771-los-grandes-supermercados-les-declaran-la-guerra-comercial-a-almacenes-chinos.php.
- http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/y-yukich-iab-latam-argentina-lidera-la-penetracion-de-internet-latam-con-un-67-de-poblacion-conectada/
- http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/expocomm/PANEL%209%20Massacane-%20MOBILENIK.pdf
- http://centros5.pntic.mec.es/ies.victoria.kent/Rincon-C/Curiosid/RC-46/Rc-46.htm
- http://es.wikipedia.org/wiki/Detergente#Detergentes_para_ropa
- http://www.firp.ula.ve/archivos/cuadernos/S332A_Detergentes.pdf
- http://es.wikipedia.org/wiki/Blanqueador_%C3%B3ptico
- http://www.iram.org.ar/UserFiles/files/Formulaciondejabonesenbarraconenzimas-NOVOZYMES.pdf

- http://biodiesel.com.ar/2135/plantas-de-biodiesel-habilitadas-para-el-corte-obligatorio-en-argentina
- www.globalreporting.org
- http://www.thebodyshop.com/content/pdf/global-values_report.pdf
- http://www.loccitane.co.id/csr-report,41,1,21034,254945.htm
- http://www.tecnologiaslimpias.org/html/central/352302/352302_ee.htm#PLANTA DE TERMINACIÓN1
- http://soaptec.biz/index.html
- http://www.ecoticias.com/residuos-reciclaje/19233/Como-se-deben-reciclar-los-plasticos-medio-ambiente-medio-energias-renovables
- http://es.wikipedia.org/wiki/Global_Trade_Item_Number
- Se utilizó a modo de referencia un estudio previo de Tesis realizado anteriormente relacionado a Jabón de Tocador, debido al carácter innovador del Proyecto no se encontraron estudios previos en relación a jabones en pan de glicerina. http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2761/1/066-TESIS.%20IQ.pdf