



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Márketing y Comunicación

***Lanzamiento y estrategia de comunicación de una línea de
vidrios de control solar***

Autor: Häntzschel, Eduardo (DNI: 30.383.312)

Mentor: Blousson, Alfredo

04/2017



Universidad de
San Andrés

Maestría en Marketing

Lanzamiento y estrategia de comunicación
de una línea de vidrios de control solar

Autor: Häntzschel Eduardo – Tutor: Blousson Alfredo

04/2017

Resumen Ejecutivo.

El siguiente plan de marketing se centra en el lanzamiento de una línea de vidrios de control solar (vidrios eficientes para el ahorro de energía.)

Estos productos son principalmente usados en edificios de oficinas y comerciales, construcciones donde se aplican muros de vidrio (fachadas completamente vidriadas) y es imperativo el uso de vidrios eficientes para controlar los ingresos de calor y luz.

La empresa en cuestión es VASA (Vidriería Argentina S.A.) líder en el mercado de vidrio plano para la construcción e industria automotriz en Argentina, con una trayectoria de más de 70 años.

En el segmento de vidrios de control solar, VASA ha tenido una pérdida de market share los últimos años, principalmente por el aumento de la competencia y por las debilidades que presenta su actual línea de productos.

Esta debilidad posibilita a la competencia a convertirse en líder del segmento de vidrios de control solar.

Este hecho crea una nueva amenaza; la competencia, apalancándose en el liderazgo en el segmento de vidrios eficientes podría aumentar su participación en las demás líneas de vidrios donde VASA es líder y obtiene la mayor parte de su rentabilidad.

Por otro lado, la importancia del lanzamiento radica en la necesidad de la compañía de retomar el liderazgo en este mercado para posicionar una marca fuerte ante la auspiciosa perspectiva de crecimiento que presenta este segmento la próxima década.

Los vidrios de control solar tienen como principal beneficio controlar los ingresos de calor solar y luz a través de las superficies vidriadas mejorando el rendimiento energético y el confort.

La arquitectura moderna, al ofrecer una mayor conectividad de las personas con el entorno mediante superficies vidriadas cada vez más amplias, genera que el uso de vidrios eficientes sea cada vez más importante para lograr un consumo de energía eficiente. Adicionalmente, las tendencias de construcción sustentables están creando una conciencia de construcción amigable con el medio ambiente, que se suma a la necesidad económica que será cada vez más notoria por el creciente costo de la energía.

La intención es posicionar la nueva marca Cool Lite como líder en el mercado de vidrios de control solar eficiente en el segmento comercial y también comenzar a desarrollar el mercado residencial donde el uso de vidrios eficientes es inexistente; por un lado por el bajo costo de la energía para refrigeración y calefacción en comparación con otros países de la región y por otro por la falta de oferta de productos en el canal de comercialización.

En ambos mercados, comercial y residencial, se necesitara un plan de marketing y comunicación detallado para poder lograr los objetivos.



Universidad de
San Andrés

Indice:

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	2
Indice:.....	4
Introducción.....	6
Historia de la compañía.....	¡Error! Marcador no definido.
Historia Mercado Vidrios de Control Solar.....	7
Análisis Estratégico del Mercado – Macro Entorno.....	9
Entorno Político - Económico.....	9
Industria de la construcción.....	9
Mercado Inmobiliario.....	¡Error! Marcador no definido.
Tipo de cambio.....	¡Error! Marcador no definido.
Importaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
Entorno Tecnológico.....	12
Entorno socio demográfico y cultural.....	13
Entorno político Legal.....	15
Tarifas energéticas Argentina.....	17
Entorno Ecológico.....	18
Análisis Estratégico del Mercado – Micro Entorno.....	19
Análisis del tamaño del sector.....	19
Tendencias.....	20
Prácticas de Marketing.....	21
Productos y Precios.....	21
Distribución.....	24
Comunicación.....	24
Competencia.....	24
Análisis de la estructura competitiva.....	25
Análisis FODA.....	29
Análisis estratégico del mercado – Consumidores.....	33
Necesidad.....	33
Investigación de mercado.....	34
Mercado de Grandes obras:.....	34
Mercado residencial.....	34
Planteo del Objetivo.....	41
Planes operativos – Marketing Mix.....	42
Producto.....	42

Precios.....	45
Distribución.....	47
Comunicación.....	50
Presupuesto.....	60
Síntesis y conclusión.....	62
Bibliografía.....	63
Anexos.....	64



Universidad de
San Andrés

Introducción.

Historia de la compañía.

VASA -Vidriería Argentina S.A- fue fundada en el año 1938 y es hoy una de las principales empresas de vidrio plano de Latinoamérica. Es fruto de la asociación de dos de los mayores fabricantes de vidrio del mundo: NSG Group, su accionista mayoritario, y Saint Gobain. En cada momento de su desarrollo ha empleado la más avanzada tecnología en la manufactura de sus productos, lo que le permitió abastecer siempre con fluidez el mercado local y destinos de exportación en Latinoamérica y otros países.

Sus comienzos datan de 1938, año en que comenzó a funcionar en Buenos Aires el primer horno de Pilkington fuera de Inglaterra, lo que marcó el verdadero inicio de la industria del vidrio plano en la Argentina.

Más allá de las turbulencias mundiales y locales, desde aquel momento y hasta la actualidad, VASA continuó creciendo. Así es como en 1989, en un momento profundamente histórico para la compañía, comienza a producir Float¹, el “cristal” como se lo llamaba a este vidrio plano sin distorsión que se utilizaba en los países desarrollados. Este horno fue el tercer horno Float de América del Sur, todo un adelanto que daría a la empresa acceso al mundo.

El proceso de producción de vidrio Float fue inventado por el grupo Pilkington y marcó un antes y un después en la industria del vidrio a nivel mundial.

El Grupo mantiene una presencia activa en América del Sur a través de instalaciones productivas y centros de distribución en distintos países. VASA se integra en este esquema regional de complementación y coordinación a fin de maximizar su operación y capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

¹ El vidrio flotado consiste en una plancha de vidrio fabricada haciendo flotar el vidrio fundido sobre una capa de estaño fundido. Este método proporciona al vidrio un grosor uniforme y una superficie muy plana, por lo que es el vidrio más utilizado en la construcción. Se le denomina también vidrio plano, sin embargo no todos los vidrios planos son vidrios fabricados mediante el sistema de flotación.

Historia Mercado Vidrios de Control Solar

Este tipo de vidrios reducen la ganancia de calor por radiación solar en un edificio o casa permitiendo disminuir la inversión en equipos de refrigeración, dejan pasar radiación lumínica en un nivel que disminuya el efecto deslumbramiento logrando también reducir los gastos en iluminación y mantienen el calor en invierno creando ambientes confortables y agradables para vivir y trabajar.

VASA fue pionera en el mercado introduciendo en la década del 90 las líneas de producto Eclipse Advantage y Solar-e fabricadas en Pilkington Estados Unidos. En el anexo 1 se pueden ver fotos de distintas obras construidas con estas líneas de producto.

VASA tuvo un rol muy importante en el desarrollo de este mercado. El lanzamiento de las marcas anteriormente mencionadas y la promoción de las propiedades y beneficios fue algo muy complejo que llevo varios años pero finalmente dio sus frutos. Se logró introducir el concepto de control solar en la arquitectura de grandes obras comerciales y edificios de oficinas generando un salto de calidad en los muros vidriados.

Los primeros proyectos en utilizar este tipo de vidrios fueron obras de alta gama desarrollados por empresas del exterior que venían especificadas con este tipo de productos. Luego con el boom de la construcción de torres tanto de oficinas como de viviendas, principalmente en puerto madero pero también en toda la ciudad de Buenos Aires, creció exponencialmente el volumen comercializado.

A partir del 2008 se comienza a evidenciar un interés de arquitectos y desarrolladores por incrementar aún más las prestaciones de los vidriados buscando productos de vanguardia que le permitan aumentar el valor a sus proyectos. Las empresas y proyectos comenzaron a usar estos productos para formar una imagen ecológica, verde y responsable con el medio ambiente. A partir de ese momento VASA comenzó a tener dificultades para concretar ciertas especificaciones por cuestiones técnicas y estéticas con las líneas de productos comercializadas.

Esta debilidad coincidió con el momento cuando su principal competidor (Guardian Argentina) lanzó una agresiva campaña de marketing y comunicación impulsada por la inauguración en 2009 de la primera planta de la región para la fabricación de vidrios de control solar de última generación.

Guardian Glass, la principal competencia de VASA en Argentina focalizó sus esfuerzos en tomar participación del mercado de vidrios de control solar y para fines del 2010 tuvo avances importantes concretando diversas obras de envergadura.

Recientemente el grupo accionario al cual pertenece VASA anunció la inversión en una nueva planta para la fabricación de vidrios de control solar en Brasil con el objetivo de proveer a todo Sudamérica.



Universidad de
San Andrés

Análisis Estratégico del Mercado – Macro Entorno.

En esta parte del trabajo buscaremos entender el contexto en el cual está inmersa la empresa y nuestro proyecto. Para ello utilizaremos el modelo ampliado del PEST: el PESTEL, el cual agrega dos variables al análisis, el entorno ecológico y legal (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). Consideramos contemplar estos dos últimos debido a que los pilares ecológico y legal son muy relevantes.

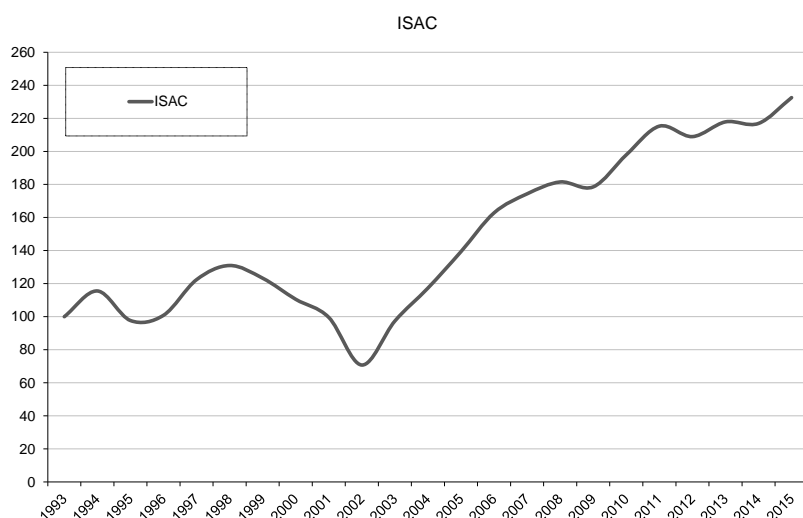
Entorno Político - Económico.

Industria de la construcción.

La intención en este segmento del trabajo es ir del mercado de la construcción en general para luego entender la evolución del mercado del vidrio y finalmente el segmento de mercado de los vidrios de control solar. Es fundamental ir de lo general a lo particular, ya que una crisis en el mercado de la construcción afecta al mercado del vidrio total como al de los vidrios de control solar.

En la última década Argentina tuvo un marcado crecimiento económico impulsado por una coyuntura internacional con precios altos en los commodities. Esto le brindó al país una entrada sostenida de divisas que le permitió al gobierno realizar distintas políticas económicas para expandir el consumo y la economía.

La industria de la construcción se convirtió en uno de los pilares de esta etapa de crecimiento. En el siguiente gráfico podemos ver la evolución del índice ISAC (Indicador sintético de la actividad de la construcción – Indec)

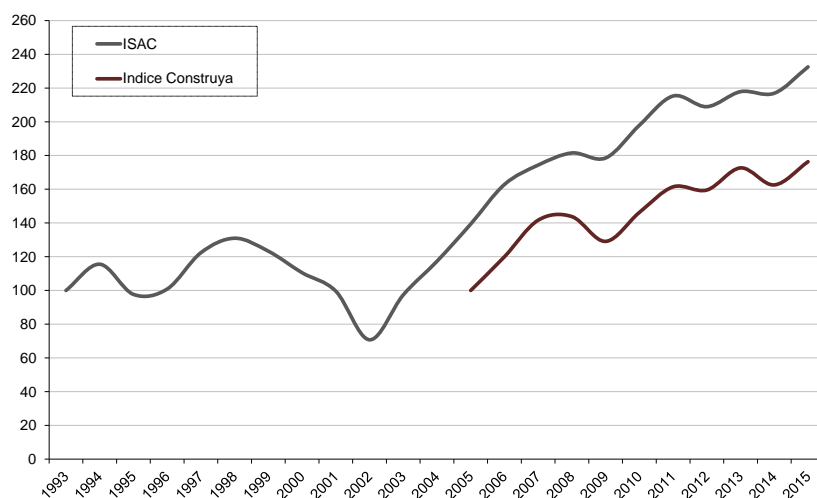


Índice Base 100 año 1993

Fuente: INDEC

Como se puede observar, si bien recién en el año 2005 se recuperó el nivel de actividad alcanzado en 1998, a partir de ese momento los crecimientos son sostenidos y a tasas promedio casi del 10%. En el año 2009 se observa el impacto de los conflictos con el campo y la crisis de Estados Unidos con la posterior recuperación del 2010 y luego prácticamente un estancamiento del 2010 hasta el 2015 con un leve crecimiento.

En el siguiente gráfico se agregó el índice llamado Construya que lo elabora una agrupación de empresas fabricantes de insumos de la construcción y mide las ventas de de las mismas. Este índice tiene una evolución muy similar a la del mercado del vidrio total en la Argentina y al ISAC.



Índice Base 100 año 1993

Fuente A: INDEC

Fuente C: Grupo Construya. www.grupoconstruya.com.ar

Como se puede observar, la evolución tanto del ISAC como del índice construya es bastante similar. En este último se nota un poco más marcado el estancamiento desde el 2010 hasta el 2014 con un leve crecimiento en el 2015.

En el siguiente gráfico se compara el índice construya con el mercado de vidrios de control solar.

Ver en Anexo información confidencial – 1 (datos removidos por considerarse de carácter confidencial.)



Índice Base 100 año 2005

Fuente: Datos confidenciales internos de VASA.

Podemos observar que los crecimientos del mercado de control solar son mayores a los del mercado total del vidrio plano. Es un mercado menos estable porque depende mucho de la evolución de una pequeña cantidad de grandes obras comerciales, edificios de oficinas y torres de viviendas Premium. El uso de estos vidrios en casas en barrios cerrados o zonas de alto poder adquisitivo es prácticamente inexistente por el momento.

Lo importante a entender en estos gráficos en los cuales fuimos del mercado de la construcción en general al nicho de los vidrios de control solar, es que éste último viene teniendo un crecimiento mayor por la importancia que va ganando la sustentabilidad en la construcción. Cada vez se usan más vidrios de control solar en relación a los vidrios comunes y esta tendencia llegó para quedarse.

Entorno Tecnológico

La fabricación de vidrio float básico no ha tenido grandes cambios desde la década del 60 cuando Pilkington Brothers patentó la fabricación del vidrio flotado. Sin embargo la tecnología asociada a la fabricación de vidrios de control solar ha mostrado grandes avances en los últimos 20 años.

Los vidrios de control solar reciben este nombre porque logran controlar la radiación solar que ingresa y egresa a través de ellos. En un principio el control solar se obtenía principalmente con vidrios con un color fuerte en la masa que reducían notablemente la cantidad de radiación calórica (Ver en anexo 1 imagen de obra Catalinas.) La desventaja era que al tener tanto color en la masa eran muy oscuros y no dejaban pasar la radiación lumínica (luz.)

Luego se inventó el proceso de fabricación de los vidrios hard coated. Este proceso consiste en ir aplicando distintos óxidos y minerales a medida que sale de la línea de producción el vidrio float en caliente. Al encontrarse a altas temperaturas el proceso hard coated aprovecha esta debilidad molecular del vidrio para aplicar estas capas y lograr la adhesión de las mismas. Estas le dan propiedades de control solar. En diversos edificios de la ciudad de Buenos Aires podemos observar este tipo de vidrios (ver en anexo 1 obra JERARQUICOS SALUD.) La propiedad distintiva de estos vidrios es que al reflejar la radiación solar hacia el exterior logran reducir notablemente el ingreso de radiación calórica al interior de los edificios. Sin embargo, al igual que los vidrios de color fuerte en la masa reducen mucho la transmisión lumínica. Las tendencias arquitectónicas actuales buscan vidrios menos espejados. En el anexo 2 se puede ver una imagen del proceso de fabricación y más información.

En la última década, con la invención del nuevo proceso de fabricación soft coated se logró evitar depender de los vidrios flotados que se están fabricando en

la línea de producción primaria para hacer los productos de control solar. Por un lado no se depende de la otra línea de fabricación, que reduce drásticamente los stocks de productos terminados y principalmente logra obtener mayor variedad de productos con propiedades impensadas con el proceso de fabricación anterior. Se logra obtener vidrios de control solar que son más selectivos con el tipo de radiación solar que pasa a través de los mismos. Dejan pasar más radiación lumínica logrando reducir notablemente los gastos de iluminación adicionalmente a los de refrigeración. Ver anexo 3 para mayor información respecto a este nuevo proceso productivo.

Entorno socio demográfico y cultural.

El entorno demográfico presenta una oportunidad a largo plazo. Un índice conocido en la industria del vidrio plano es la cantidad de kilos de vidrio consumidos anualmente por habitante. Este índice nos da una idea del estado del desarrollo del mercado. Por ejemplo, en el 2014 el mercado de India nos da que el consumo anual de vidrio en kilos por habitante es de 1,5 kilo. En contraste tenemos el consumo de Alemania (uno de los más altos a nivel mundial) con 14 kilos anuales por habitante. En cuanto al dato de Argentina tenemos un consumo inferior a los 6 kg anuales por habitante. En principio este dato nos indica que en Argentina hay camino por recorrer para alcanzar el consumo de un país desarrollado como Alemania. Este dato es representativo del mercado de vidrio total y no de los vidrios de control solar en particular. Sin embargo es indispensable entender que los vidrios de control solar se usan mayormente en unidades de doble vidriado hermético para lograr el mayor rendimiento y en mercados donde hay más consumo de vidrio por habitante es justamente por estar más establecido el uso de doble y triple vidriado hermético, ya que en una abertura en lugar de usar un solo vidrio van dos o tres en los mismos m². Cuando crece el uso de DVH también crece el uso de los vidrios de control solar al complementarse y potenciar entre ellos sus beneficios.

Otra tendencia importante es que las personas se sienten más confortables en una construcción que está más en contacto con el medio ambiente. Por ejemplo en un edificio de oficinas o en una vivienda, una persona prefiere tener grandes superficies vidriadas que le permitan tener mayor contacto con el entorno a tener

grandes muros de concreto con ventanas pequeñas como en el pasado. Esto se puede evidenciar analizando la evolución del uso del vidrio en la construcción. Ver anexo 4 (foto edificio antiguo) y compararlo con las imágenes del anexo 1. En los edificios con muros completamente vidriados es indispensable usar vidrios de control solar para administrar los ingresos y egresos de calor. La misma tendencia se está dando en el mercado residencial donde se puede observar que las casas en los distintos barrios utilizan cada vez superficies vidriadas mayores y será indispensable el uso de vidrios de control solar cuando las tarifas de los servicios sean similares a las del resto de Sudamérica.

Por otro lado, a nivel cultural en la Argentina estamos muy postergados en cuanto a la concientización del uso de productos sustentables para la construcción con el fin del ahorrar energía.

Una tendencia que ha ganado mucha atención en los últimos años es la certificación de las normas LEED para la construcción sustentable. Estas normas surgieron en los Estados Unidos y fueron impulsadas por el gobierno que estableció el objetivo de tener el 100% de los edificios públicos cumpliendo con estas normas para fines del 2014.

Estas normas evalúan cientos de características constructivas de los edificios para normalizar el grado de sustentabilidad de una construcción. Existen distintos niveles de certificación de acuerdo a las distintas prestaciones. Por ejemplo, un edificio o casa antigua con aberturas que filtran el aire sin doble vidriado hermético, con equipos de calefacción que consumen mucha energía y con luminarias antiguas, de seguro no certificará ni el nivel más bajo de normas leed. Por el contrario, un edificio con aberturas modernas, doble vidriado con un vidrio de control solar, luminarias de bajo consumo, doble muro con aislantes de lana de vidrio, sistemas de calefacción de bajo consumo, colectores solares para obtener agua caliente, paneles fotovoltaicos para la generación de energía eléctrica y sistemas de reutilización de agua de lluvia para el riego tendrá una certificación muy alta.

Actualmente en Argentina varias empresas constructoras y desarrolladoras comenzaron a poner en sus anuncios de obra la referencia de certificación de

estas normas. Si bien por el momento parecería que se utiliza a modo de marketing para promocionar los proyectos tratando de certificar solo el nivel más bajo para promocionar la obra como sustentable, es por lo menos un comienzo promisorio. Lo cierto es que muchas empresas internacionales necesitan tener sus sedes en edificios sustentables para dar una imagen ecológica y de responsabilidad con el medio ambiente.

Sin lugar a dudas podemos estar seguros de que el porcentaje de obras con certificación LEED ² que se vayan construyendo irá aumentando año tras año.

Entorno político Legal

Hay un dicho en la industria del vidrio que dice que por más inversiones en publicidad que se hagan estas nunca podrán alcanzar los cambios significativos de tendencias que provocan nuevas legislaciones para el uso del vidrio. Sin embargo la efectividad de las leyes presenta casos muy disimiles en distintos países principalmente por el nivel de control que se logra para la aplicación final de las mismas. En Alemania y distintos países de la unión europea existen normas que legislan la eficiencia mínima que tiene que tener una abertura, al igual que el nivel de eficiencia de una heladera, un equipo de aire acondicionado o incluso un vehículo.

En Argentina recién se está imponiendo hoy en día el uso de doble vidriado. A continuación una explicación de las propiedades de un doble vidriado, que es necesario tenerlo en claro para entender los beneficios de un vidrio de control solar.

“Un Doble Vidriado Hermético, es un producto compuesto por dos vidrios Float, separados entre sí por una cámara de aire seco y quieto que le da al DVH su capacidad de aislante térmico, herméticamente sellado al paso de la humedad y al vapor de agua. Respecto de un solo vidrio, brinda las siguientes ventajas y propiedades a una ventana:

- Aumenta en más del 100% el aislamiento térmico del vidriado.
- Mejora el aislamiento acústico.

² http://www.ieco.clarin.com/economia/mercado-oficinas-volvio-verde_0_1073293002.html

- Disminuye hasta un 70% el consumo de energía de climatización por las pérdidas de calor a través del vidrio.
- Elimina la condensación de humedad sobre el vidrio evitando que se empañe.
- Anula el efecto de "muro frío" aumentando el confort junto a la ventana.
- Manufacturado con un vidrio de control solar, aumenta sus prestaciones y disminuye el resplandor de la excesiva luminosidad

(Ekoglass.com.ar, 2010)

Siguiendo con las referencias de la legislación alemana, se está por sancionar en ese país una ley que norma el uso de Triple Vidriado Hermético con un vidrio de control solar. Esta legislación genera un salto en el consumo tanto de los vidrios básicos como de los de control solar, ya que en lugar de usar dos vidrios por cada abertura (DVH) ahora se deben usar tres (TVH) y uno de ellos debe ser un vidrio de control solar.

Si bien es muy poco probable que en la Argentina tengamos una legislación similar a la alemana en el corto plazo, nos da un caso de un escenario optimista. En la ciudad de Rosario se aprobó en el 2009 una ley de eficiencia energética y actualmente en la ciudad de Buenos Aires se está tratando una ley similar. A pesar que están lejos de lo ideal para nuestro mercado, es un comienzo alentador.

Las propuestas de ley que se están tratando para el rubro construcciones incluyen la aplicación de una etiqueta de eficiencia energética para las aberturas similares a las que podemos ver cuándo vamos a comprar una heladera o un aire acondicionado. Esto es sumamente auspicioso, ya que permite entender rápidamente el rendimiento térmico de la abertura sin entrar en detalles muy técnicos como el factor solar³, factor k, etc. Desde ya las aberturas que tengan vidrios de control solar tendrán los mejores rendimientos.

Retomando el tema de las normas leed en Estados Unidos hacíamos referencia antes del impulso a estas normas y el objetivo de que todos los edificios públicos tengan para el 2014 el nivel más alto certificado. Adicionalmente, luego se

³ El factor solar mide el ingreso total de radiación calórica a través del vidrio en relación a un vidrio común. Un factor solar de 50 indica que el vidrio en cuestión permite ingresar un 50% de calor respecto a un vidrio común.

sancionaron leyes que impulsan la adopción de estas normas en edificios privados brindando beneficios impositivos. Esto ha dado un impulso sin precedentes a distintos rubros con productos que pueden mejorar la eficiencia energética de un edificio.

En el caso de Argentina en el 2007 se fundó el Argentina Green Building Council.

“ La misión del Argentina GBC es la de facilitar y promover el diseño y la construcción de edificios sustentables, aumentar la conciencia acerca del cambio climático y preocupaciones ambientales, y ofrecer soporte a responsables del diseño de normas y profesionales brindando asistencia y sirviendo de guía para el desarrollo de prácticas ecológicas tanto para edificios y desarrollos urbanos existentes como nuevos...” (AGBC, 2007)

Tanto la experiencia de Estados Unidos con estas normas como la creación de la ACBC en Argentina nos hacen pensar que estas tendencias / normas llegaron para quedarse.

Tarifas energéticas Argentina.

Las tarifas de los distintos servicios como gas natural, electricidad y agua corriente tienen atrasos respecto a los valores de otros países en la región. Año tras año se fueron aumentando estas diferencias, principalmente en la provincia de Buenos Aires.

Esta irregularidad en las tarifas genera que cuando una familia tipo hace la cuenta de cuál es el costo de reemplazar todas sus aberturas por aberturas con doble vidriado con un vidrio de control solar la amortización de tal inversión no es tan corta como en otros países. Sin embargo, el doble vidriado se ha impuesto en las viviendas de nivel medio/alto a pesar de esta circunstancia por cuestiones acústicas y de confort.

Actualmente el nuevo gobierno parece estar sumamente decidido en cuanto a avanzar con la normalización de las tarifas. Si bien esto puede tener un costo social en un principio también va a impulsar distintas industrias que ofrezcan productos para la construcción sustentable y ayudar a usar de forma más eficiente la escasa energía disponible.

Entorno Ecológico

La industria del vidrio plano a nivel mundial se encuentra dentro de las industrias que menos contaminan. Adicionalmente VASA y el grupo NSG han tenido a lo largo de la historia un comportamiento destacable entendiendo la preocupación cada vez mayor de las personas y los gobiernos por el medio ambiente.

La energía es un insumo fundamental en la fabricación del vidrio para poder llegar a fundir a grandes temperaturas las principales materias primas que son principalmente arena y soda caustica.

Si bien no es menor que la energía utilizada no es un recurso renovable, el uso de vidrios en las construcciones ayuda a mejorar cada vez más la eficiencia energética de los edificios. De esta forma las ventajas que generan son ampliamente mayores a las desventajas por usar energía.

El aumento de la conciencia respecto al medio ambiente es algo que lejos de perjudicar esta industria la favorece, ya que la mayoría de sus productos producen grandes beneficios utilizados de forma eficiente. Por ejemplo, como mencionábamos anteriormente el doble vidriado con un vidrio de control solar ayuda a mejorar la performance térmica de las casas y los edificios.

Análisis Estratégico del Mercado – Micro Entorno.

Análisis del tamaño del sector.

Ver en Anexo información confidencial – 2 (datos removidos por considerarse de carácter confidencial.)

En el 2015 el mercado de los vidrios de control solar fue de ----- mil metros cuadrados (aprox ----- toneladas) y de unos ----- millones de pesos.

El destino de estos vidrios es principalmente para edificios de oficinas, comerciales o de viviendas de alto nivel. Estos edificios al usar muros casi vidriados en su totalidad, tienen la necesidad de controlar las ganancias y pérdidas de calor para dimensionar razonablemente los equipos de refrigeración y calefacción. Por lo tanto es indispensable que usen algún tipo de vidrio de control solar.

En el mercado residencial de viviendas de nivel medio a alto no es habitual el uso de estos productos. Lo habitual es un doble vidriado con dos vidrios comunes. Si bien cada vez se usan áreas vidriadas de mayor superficie, administran la ineficiencia del doble vidriado con equipos de refrigeración y calefacción de alto rendimiento con altos consumos de electricidad y gas. Estos altos consumos son en parte subvencionados por el estado siendo las tarifas abonadas por los usuarios de montos menos significativos.

El mercado de vidrios de control solar se compone de las siguientes líneas de productos en base a su rendimiento:

- Vidrios con Low-e.
- Vidrios con coating de baja selectividad.
- Vidrios con coating de selectividad media.
- Vidrios con coating de alta selectividad.

Si bien más adelante veremos en detalle las diferencias entre los distintos productos, los de mayor selectividad son los que tienen mejores rendimientos.

En comparación con el mercado total del vidrio plano, es un mercado pequeño, ya que en volumen representa solo un poco menos del 5%.

En el siguiente gráfico podemos ver la evolución de los mismos en los últimos años.

Ver en Anexo información confidencial – 3 (datos removidos por considerarse de carácter confidencial.)



Datos en miles de m2

Fuente: Datos confidenciales de VASA.

A grandes rasgos se puede observar en los últimos años una baja en el consumo de vidrios de baja selectividad y un aumento notorio en el consumo de vidrios más selectivos.

Tendencias

La arquitectura sustentable está ganando cada vez más espacio dentro de las construcciones. Como comentábamos anteriormente el impulso que le está dando Estados Unidos, Alemania y toda la Unión Europea a la sanción de normas para impulsar las construcciones sustentables con el fin de reducir las emisiones de carbono es algo que impacta directamente en estos productos.

En la Argentina ya comenzamos a ver proyectos de grandes desarrolladoras y estudios de arquitectura que empiezan a buscar productos que los ayuden a

lograr las certificaciones LEED. La realidad es que la mayoría de estos proyectos son principalmente edificios de empresas multinacionales que tienden a estandarizar sus oficinas (ver anexo 1 Obra: TANGO – Oficinas Johnson & Son) en todo el mundo o por proyectos que vienen especificados de afuera (Obra: Banco Ciudad– Estudio Foster Inglaterra)

Sin embargo, ya comenzamos a ver algunas desarrolladoras y estudios de arquitectura que resaltan las características sustentables de sus proyectos y empiezan a seguir esta tendencia.

Hace algunas décadas había una moda de usar vidrios muy coloridos y espejados en edificios comerciales y de oficinas. Hoy la tendencia en la arquitectura es usar vidrios cada vez más neutros. Sin el método de fabricación moderno soft coated no es posible conseguir un vidrio neutro con buen rendimiento. Por lo tanto esta tendencia nos va a ir generando una sustitución de productos hacia los cada vez más neutros.

El mercado de vidrios de control solar en la Argentina está destinado a edificios de oficinas, comerciales o torres de viviendas premium. Sin embargo, en los países desarrollados ya se están usando este tipo de vidrios en casas estándar. Este destino requiere estéticamente un vidrio que sea lo más parecido posible a un vidrio incoloro tradicional. Con la nueva tecnología soft coated hay productos para satisfacer estas necesidades. En algún momento cuando los costos de energía se sinceren van a ayudar a justificar más fácilmente su uso en las viviendas. Sin embargo, ya hay un mercado de personas que están dispuestas a pagar más para tener una construcción sustentable y es indispensable que tengan una oferta de productos a su alcance.

Prácticas de Marketing

Productos y Precios

A grandes rasgos podemos decir que un vidrio tiene un mejor rendimiento si mejora el K^4 , deja pasar menos calor y el nivel requerido de luz. Pero hay que tener en cuenta que el vidrio ideal depende del proyecto y la ubicación. Por ejemplo en un edificio de oficinas ubicado en el norte del país donde los equipos de calefacción se usan muy poco, el vidrio ideal puede ser uno con muy baja

⁴ El coeficiente K expresa la capacidad del vidriado para retardar el paso de calor. Cuanto menor es su valor nominal, mayor es su capacidad aislante de calor.

transmisión calor y luz. Sin embargo para el mismo edificio ubicado en Ushuaia el vidrio ideal será de alta transmisión de calor y luz. A su vez un edificio de oficinas ubicado en Capital Federal tendrá una necesidad distinta a la de un edificio residencial. Muchas veces podemos ver edificios de oficinas con todas las cortinas bajas para evitar el deslumbramiento y el ingreso de calor. Seguramente en ese caso la selección del vidrio no fue óptima, ya que no se puede disfrutar de las visuales abiertas como si la pared fuera de concreto.

Más adelante cuando veamos en profundidad los objetivos de comunicación de cada línea se podrán entender con mayor facilidad los distintos mercados objetivo.

En el siguiente cuadro se detallan las características principales de las distintas líneas de productos.

Categorías	Proveedor	Línea	Productos	Espesor (mm)	Principal Destino	Transmisión de Luz	Factor solar	Nivel Reflexión	Selectividad	Transmitancia Wm ² °K
Coating Low-e										
	VASA	Low-e	Low-e	4/6	Zonas frías / Refrigeración industrial	73	66	Baja	1,11	1,87
Coating de Baja Selectividad										
	VASA	Stopsol	Stopsol	4/6	Edif. Oficinas / Comerciales	12	22	Alta	0,55	2,70
	OTROS	Solarcool	Solarcool	4/6	Edif. Oficinas / Comerciales	12	22	Alta	0,55	2,70
Coating de selectividad media										
	VASA	COOL LITE	Cool Lite ST 467	4/6	Mercado Residencial	48	30	Media	1,60	2,70
Coating con low-e de Alta selectividad										
	VASA	Eclipse Adv	Eclipse Advantage	6	Edif. Oficinas / Comerciales	60	54	Alta	1,11	1,90
	VASA	Solar-e	Solar-e	6	Edif. Oficinas / Comerciales / Viviendas	53	45	Baja	1,18	1,89
	VASA	COOL LITE	Cool Lite KNT	6	Edif. Oficinas / Comerciales / Viviendas	47	36	Baja	1,31	1,87
	GUARDIAN	SUNGUARD	SunGuard	6	Edif. Oficinas / Comerciales / Viviendas	47	36	Baja	1,31	1,87
	VASA	COOL LITE	Cool Lite SKN	6	Edif. Oficinas / Comerciales / Viviendas	50	26	Baja	1,92	1,65
	GUARDIAN	SUNGUARD	SunGuard HP	6	Edif. Oficinas / Comerciales / Viviendas	50	26	Baja	1,92	1,65

Los rendimientos de estos vidrios están considerando usándolos en un DVH.

Fuente: Elaboración propia.

Una breve descripción de los distintos tipos de vidrios de control solar:

Low-e

Vidrios incoloros de control solar con la propiedad distintiva de baja emisividad, permite mejorar el k de una ventana en 1 punto. En países como Alemania, Finlandia y zonas frías como Ushuaia son altamente eficientes por la alta transmisión de luz y calor (similar a la de un vidrio incoloro tradicional) y la mejora considerable del K de la abertura. Los vidrios de control solar de alta selectividad

también tienen esta propiedad de baja emisividad pero la combinan con una tonalidad para reducir la transmisión de calor (factor solar) y luz.

Para entender claramente la importancia del factor K haremos una comparación de distintos vidrios:

<u>Tipo de Vidrio.</u>	<u>Factor K</u>	
Tipo de Vidrio	Factor K	FK vs Vidrio Común
Vidrio Común	5,7	
Low-e	3,7	-35%
DHV con 2 Vidrios comunes	2,7	-53%
DVH con Low-e + vidrio común	1,87	-67%
Pared de 30	1,8	-68%

Este producto nos permite que la abertura tenga el mismo K que una tradicional pared de 30 usándolo en DVH.

Coating de baja selectividad

Vidrios con coatings muy reflectivos diseñados para reducir significativamente el pasaje de calor de radiación solar (factor solar) hacia el interior de los edificios. Reducen los gastos de energía generados por los sistemas de refrigeración pero tienen una muy baja transmisión de luz. No tienen la propiedad de baja emisividad que mejora el k.

Coating de selectividad media

Vidrios de control solar de reflexión intermedia diseñados para reducir el paso de calor por radiación solar hacia el interior de los edificios. Reducen los gastos de energía generados por los sistemas de refrigeración.

Esta línea de productos se usará para el desarrollo del mercado residencial. Si bien no tienen baja emisividad como los low-e, se pueden usar en un DVH con otro vidrio low-e en lugar de poner un vidrio común.

Coating de Alta selectividad

Son vidrios de control solar de baja reflexión que también tienen la propiedad de baja emisividad, tonalizados o neutros, para uso en edificios comerciales y residenciales. Reflejan de forma selectiva la radiación infrarroja solar y terrestre y al mismo tiempo permiten la transmisión de la luz visible en altos porcentajes.

Estos vidrios al tener a la vez control solar y baja emisividad, permiten mejorar el

K y por otro lado reducen los ingresos de radiación directa del sol de forma significativa.

Distribución

Este tipo de venta es una venta BTB, ya que se le vende el vidrio al cliente (distribuidor y procesador del vidrio), este lo procesa y lo convierte en unidades de DVH que finalmente llega a la obra, donde el instalador de la carpintería de aluminio/pvc lo instala. Al cliente final nuestro producto le llega luego de que pase por al menos dos intermediarios; el procesador del vidrio (cliente directo) y el instalador del vidrio (el cliente de nuestro cliente)

La política de distribución es a través de la red de clientes de VASA. Esta red se conforma por aproximadamente 70 empresas distribuidas en todo el país.

La política de stocks actual se basa en mantener un stock mínimo en VASA y luego importar a pedido de los clientes para las distintas obras.

Los tiempos de importación rondan aproximadamente los 60 días desde que el cliente envía la solicitud formal, 30 días de programación, acondicionamiento y desembalado más los 30 días de transit time del buque.

VASA vende los productos a sus clientes y ellos los utilizan para fabricar un DVH (doble vidriado hermético.)

Comunicación

Las prácticas de comunicación de estos productos son acotadas. La información se encuentra en la web de la compañía. El departamento de asesoramiento técnico hace un seguimiento de las grandes obras donde se especifican este tipo de productos. Luego se hace un seguimiento de que estos productos especificados en los planos sean los que finalmente se usen en las obras. Acá es muy importante el contacto con las constructoras, carpinteros y procesadores. Las visitas a estudios de arquitectura, constructoras, carpinteros y la entrega de muestrarios y folletos es fundamental dar a conocer los productos, hacer un seguimiento de los proyectos y crear un vínculo comercial.

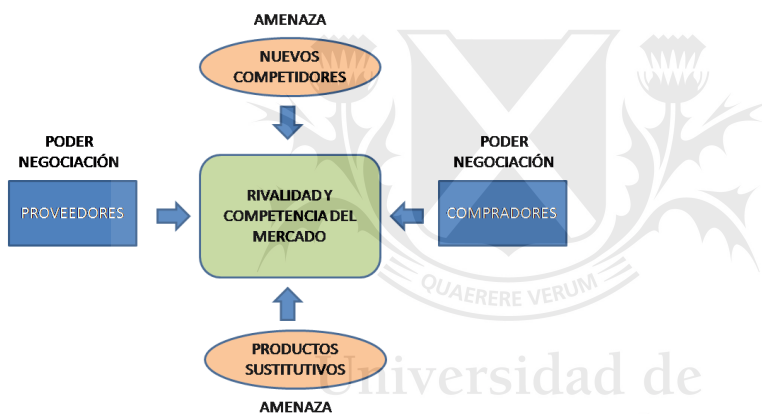
Competencia

La competencia se analizará en el capítulo siguiente.

Análisis de la estructura competitiva

Utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter para obtener un marco adecuado. Con este modelo se analizarán por un lado los factores vinculados al sector económico y por otro a la organización en sí misma, para resolver las posibilidades de afianzarse y posicionarse firmemente en el mercado.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, competidores potenciales, poder de negociación proveedores y clientes, productos sustitutos y rivalidad entre los competidores, nos demuestra que la competencia es mucho más que los meros competidores (Porter 1991).



Poder de negociación de los Proveedores.

Actualmente VASA depende de la provisión de vidrios de control solar importados principalmente de Estados Unidos. El consumo local es muy bajo y no es representativo y prioritario para nuestro proveedor.

El abastecimiento de la nueva línea Cool Lite se realizará desde la nueva planta en Brasil. VASA ya está importando otros productos del mismo proveedor. Esto le otorga un buen poder de negociación con su futuro proveedor.

Poder de negociación de los compradores.

Como habíamos mencionado anteriormente VASA cuenta con una red de 80 clientes que se caracterizan por su cercana relación comercial y asociación estratégica para el crecimiento del mercado del vidrio en la Argentina.

Sin embargo en la línea de vidrios de control solar tienen un gran poder de decisión los clientes de los clientes de VASA (carpinteros), los estudios de arquitectura, las constructoras y las desarrolladoras. Los carpinteros compran los paños de doble vidriado con el vidrio de control solar y lo instalan en las obras. Estos carpinteros han concretado algunas compras a procesadores del exterior por presentar mejores costos, servicio y calidad final en los productos a pesar de las dificultades logísticas que siempre presenta el transporte de vidrio. Los estudios de arquitectura también han notado las buenas prestaciones de los vidrios promocionados por la competencia de VASA y en algunas obras directamente piden un producto específico de la competencia.

Los desarrolladores y las constructoras se esfuerzan mucho por optimizar los costos.

Por otro lado en las grandes obras que mayormente utilizan este tipo de productos las constructoras tienen un poder de negociación muy alto provocando que los márgenes en estos proyectos sean muy bajos para los proveedores de vidrio. Esto se debe a que son obras de interés para los fabricantes por ser de gran volumen. Adicionalmente los requerimientos de calidad y tiempos de instalación son sumamente demandantes, siendo los riesgos de tener multas también altos para los procesadores. Este es otro de los grandes motivos por los cuales más adelante en el trabajo destacaremos la importancia de desarrollar el mercado residencial donde los márgenes son más altos.

En conclusión si bien el poder de negociación con los compradores directos (clientes de VASA) es bueno con los indirectos es regular. Esto presenta un gran desafío y una oportunidad.

Competidores Actuales

La competencia en los vidrios de control solar es principalmente en las líneas de Coating de baja selectividad y Coatings de Selectividad alta.

En los primeros VASA compite con sus clientes más grandes porque ellos importan directamente de un fabricante (PPG) de Estados Unidos estos materiales donde consiguen precios muy competitivos. Si bien son algunos clientes que al consumir volúmenes considerables pueden justificar importar contenedores completos, estos representan un porcentaje considerable del mercado.

En los vidrios de Alta selectividad el principal competidor de VASA es Guardian. Esta empresa cuenta con la tecnología soft coated para la fabricación de los vidrios de control solar en Brasil desde el 2009.

Este competidor ha hecho una campaña de marketing agresiva desde el 2009. La línea de productos que ofrecen es muy completa. Han invitado a los representantes de los principales estudios de arquitectura, procesadores de vidrio, carpinteros y constructoras a la inauguración de la planta en Brasil y han comenzado a hacer publicidades gráficas en distintas revistas de arquitecturas. El mercado de alta selectividad es como mencionábamos antes el que mayor crecimiento ha tenido.

En el siguiente gráfico podemos observar el crecimiento en miles de m² anuales.

Ver en Anexo información confidencial – 4 (datos removidos por considerarse de carácter confidencial.)



Datos en miles de m²

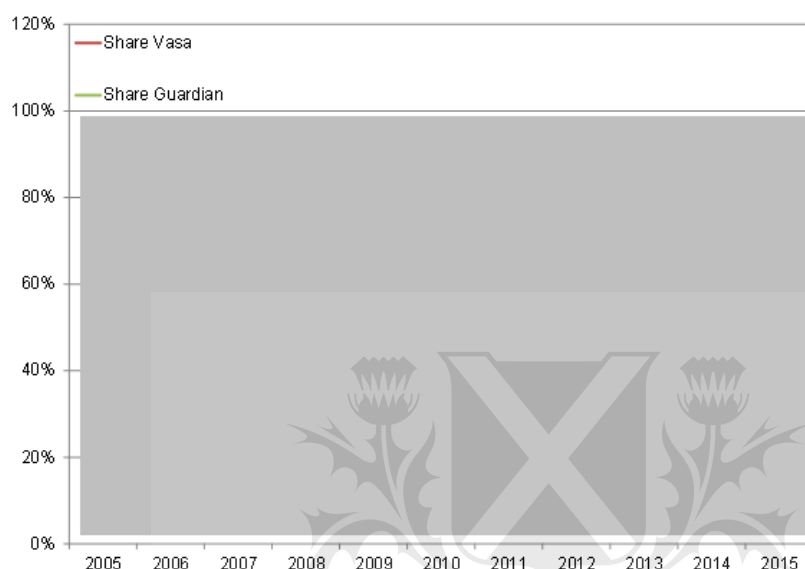
Fuente: Datos confidenciales de VASA.

Como podemos observar el crecimiento del 2005 al 2015 fue de más del **70%**.

Sin lugar a dudas en este mercado hay una gran oportunidad.

A su vez como mencionábamos acerca de la penetración de Guardian en este mercado podemos ver la magnitud en el siguiente gráfico que mide el share estimado entre VASA y Guardian.

Ver en Anexo información confidencial – 5 (datos removidos por considerarse de carácter confidencial.)



Fuente: Datos elaborados en base a datos confidenciales de VASA.

VASA ha pasado de tener el ----% del mercado en el 2005 a un ----% en el 2010 para luego establecerse en prácticamente un ----/----.

VASA no había actualizado en el momento oportuno su línea de productos para ese nicho de negocio y sus clientes tampoco se encontraban equipados de la mejor forma para poder procesar estos productos de mayor complejidad. Por ese motivo se estima que Guardian comenzó a vender su línea a una empresa de Chile que se especializa en este negocio y logró concretar la mayoría de los proyectos que le permitieron ganar el porcentaje de mercado descrito anteriormente.

En síntesis los principales competidores son:

Guardian Argentina: Esta empresa tiene un centro de distribución en Argentina.

No fabrican en el país pero importan toda la gama de productos de control solar

de su planta en Brasil.

PPG USA: Ofrece importaciones directas a clientes de VASA de vidrios de control solar de baja selectividad. Esta empresa presenta muy buenos costos para las líneas más básicas de vidrios de control solar y los vende directamente desde Estados Unidos a las empresas de Argentina. Por tener que importar contenedores completos esta operación solo es viable para algunos clientes de VASA.

Competidores Potenciales

Uno de los fabricantes de vidrio más grandes del mundo (Asahi Glass) anunció una inversión en Brasil de una planta de float y una futura línea de vidrios de control solar de baja selectividad. Si bien no están claros los tiempos esto presenta una amenaza a monitorear.

Productos Sustitutos

Una realidad del vidrio es que no tiene productos sustitutos representativos. Sin embargo, para los vidrios de control solar la empresa 3M ofrece láminas que se utilizan en el proceso de laminado del vidrio incoloro y les otorgan propiedades de control solar. En el mundo no tienen un uso masivo, se usan para aplicaciones muy especiales.

En el caso de la Argentina los vidrios de control solar se usan principalmente templados y no laminados, lo que genera una barrera de entrada alta y por otro lado los costos actuales de las láminas son superiores a los de un coating.

Luego de haber analizado el modelo de las 5 fuerzas de Porter concluimos que:

- VASA posee un regular poder de negociación respecto a proveedores.
- En cuanto a los clientes se presenta un desafío con los indirectos.
- El competidor que representa una mayor amenaza tanto hoy como en el futuro cercano es Guardian en la línea de alta selectividad
- Los potenciales competidores no son una amenaza en el corto plazo.
- Los productos sustitutos no presentan una amenaza.

Análisis FODA

A modo de continuar con el análisis de la estrategia, vamos a realizar una matriz FODA focalizándonos en VASA y el mercado de vidrios de control solar. Luego la vincularemos a la matriz de Ansoff, para poder entender en qué situación estamos y hacia donde debemos enfocarnos.

La matriz de Ansoff nos permitirá identificar la posibilidad de crecimiento que tendremos en base a nuestros productos y la evolución del mercado.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Nuevos	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Actuales	Desarrollo de mercados	Diversificación

FODA:

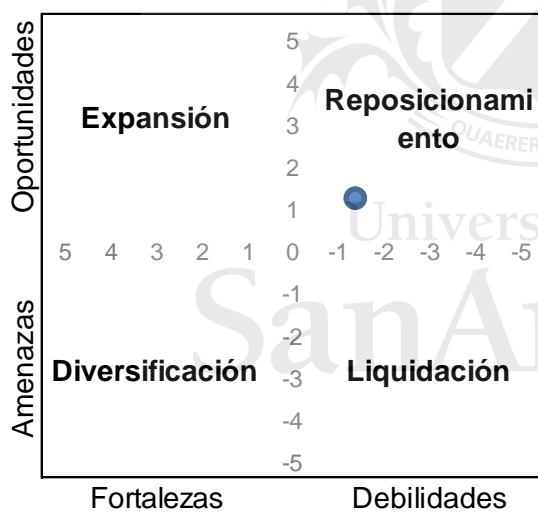
Ver en Anexo información confidencial – 6 (datos removidos por considerarse de carácter confidencial.)

Análisis Interno		Calificación	Ponderación	Resultado
Fortalezas				
		4	14%	0,56
		4	10%	0,40
		3	8%	0,24
		3	5%	0,15
		3	5%	0,15
Debilidades				
		-5	13%	-0,65
		-4	10%	-0,40
		-4	10%	-0,40
		-5	13%	-0,63
		-5	13%	-0,63
			100%	-1,2

Análisis Externo		Calificación	Ponderación	Resultado
Oportunidades				
		5	15%	0,75
		5	15%	0,75
		4	10%	0,40
		3	10%	0,30
		3	5%	0,15
		2	3%	0,06
Amenazas				
		-3	7%	-0,21
		-4	10%	-0,40
		-3	10%	-0,30
		-3	5%	-0,15
			90%	1,35

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que el resultado obtenido es (-1,2; 1,35)



Fuente: Elaboración Propia

Al superponer la matriz FODA con la matriz de Ansoff, nos encontramos en el cuadrante de nuevos productos en mercados actuales. Con lo cual confirmamos que tenemos que lanzar un nuevo producto.

En conclusión la principal amenaza para VASA es que Guardian se posicione firmemente como líder en el mercado de vidrios de control solar. Esto generaría un costo muy alto no solo para volver a tomar el mercado perdido en los vidrios de

control solar, también por la factibilidad para que avance en la provisión de otras líneas de producto. Es fundamental usar la estructura y capacidad de inversión para darle la importancia que merece esta línea de productos y lanzar la nueva línea cool lite para retomar el liderazgo del mercado.

La oportunidad que presenta el mercado de productos sustentables y la necesidad de Argentina no solo de producir más energía sino también de usar la energía actual de forma mucho más eficiente nos presenta una oportunidad que no se puede dejar pasar. Invertir para posicionarse en este mercado a modo de poder cosechar los frutos en el futuro es indispensable.



Universidad de
San Andrés

Análisis estratégico del mercado – Consumidores

Necesidad

Las necesidades por disponer de estos tipos de productos vienen por los requisitos de los estudios de arquitectura que hacen obras de nivel internacional y desean disponer de productos de última generación. El impulso de las normas LEED no es menor pero hay que tener en cuenta que el consumidor final, el comprador de un departamento o quién se hace una casa no conoce respecto a los beneficios que le puede brindar un vidrio de control solar en cuanto a confort y ahorro de energía. Los notoriamente bajos costos de los servicios de gas y electricidad también generan que el consumidor no se preocupe por buscar una forma de mejorar el rendimiento de sus aberturas. A su vez, las empresas no han invertido en desarrollar estos productos en el mercado residencial. Sin embargo, teniendo una visión de mediano plazo donde los costos de los servicios se normalicen y la necesidad del país por usar más eficientemente su energía escasa y no renovable se haga notoria, vemos que es de vital importancia dar a conocer a los usuarios respecto a esta necesidad no satisfecha. Cuando una persona se hace una casa o compra un departamento en general es a mediano/largo plazo y el proceso de sinceramiento actual de las tarifas es de público conocimiento. Por lo tanto podemos asumir que hay un nicho de consumidores que conocen esto y estarían dispuestos a usar vidrios de mayores prestaciones. Adicionalmente el consumidor que se está haciendo una casa lo mejor que tiene para comprar en el mercado es un DVH tradicional. Ni los fabricantes de aberturas ni los procesadores de vidrio ofrecen un vidrio de control solar para usar en los DVH a nivel residencial. Esto es algo que intentaremos cambiar con el posicionamiento de estos productos en el mercado residencial.

Como mencionábamos en la introducción, en el mercado argentino comercial de grandes obras se comenzó a evidenciar una necesidad por disponer de una línea de vidrios de control solar de alta selectividad. La torre de Repsol YPF (ver anexo 5) de puerto madero finalizada en el año 2008 es el símbolo de este escenario donde VASA comenzó a evidenciar la necesidad de renovar su cartera de productos y se terminó usando un panel de doble vidriado importado en su totalidad con un vidrio de control solar de alta selectividad. Esto se debió al nivel

de exigencia del arquitecto César Pelli acostumbrado a usar este tipo de productos en los países desarrollados.

A partir de ese hecho los proyectos importantes comenzaron a basarse en esa obra para especificar entre otras cosas los vidriados.

Los años siguientes a este hecho coincidieron con el lanzamiento de la competencia de VASA de la línea Sunguard fabricada en Brasil (Guardian) con el impacto en el mercado ya mencionado.

Investigación de mercado.

Mercado de Grandes obras:

En el periodo en el que VASA comenzó a perder share se realizó una investigación de mercado informal con arquitectos, desarrolladores y grandes carpinteros cuyos puntos más notorios fueron:

- VASA no tiene productos nuevos para satisfacer las nuevas necesidades del mercado. Guardian tiene una gama de productos innovadora.
- A nivel general los procesadores de vidrio en la Argentina se encuentran enfocados en abastecer las obras estándar y no tienen la capacidad o el interés de ofrecer el nivel de productos y servicio requerido para este tipo de proyectos. Una empresa Chilena que tiene muchas más complicaciones logísticas ofrece un servicio en muchos casos superior.

Esto confirma la necesidad insatisfecha anteriormente mencionada y nos agrega el inconveniente de la cadena de distribución de VASA, los procesadores de vidrio. Por más que VASA lance la nueva línea de productos se hace necesario que los clientes inviertan para poder procesarlos y ofrecer el nivel de servicio requerido. Este es un desafío aun mayor, ya que no depende únicamente de la voluntad de VASA.

Mercado residencial

En cuanto al mercado residencial se consultan distintas experiencias del grupo en otros países y se concluye en los siguientes puntos:

- Los consumidores en Brasil han reaccionado de forma muy favorable al uso de este tipo de vidrios mediante las campañas de marketing realizadas

a través de los puntos de venta (fabricantes de aberturas.) El diferencial de costo del vidrio de control solar comparado con el costo total de las aberturas y la construcción en sí es muy inferior a los beneficios y el valor percibido por los consumidores.

- Los países donde han subido los costos de los servicios para la refrigeración y calefacción hay tenido crecimientos altos en las ventas.
- En los países con legislaciones que norman el uso de este tipo de vidrios los crecimientos fueron muy superiores donde hay mayores controles en la aplicación final de las mismas.
- Los países y zonas con climas más extremos son donde más crecimiento han tenido este tipo de productos. En el caso de Argentina será importante focalizar en distintos productos en las diversas áreas geográficas.
- En general hay un nicho de un segmento premium que busca los mejores productos para su hogar. Analizando el consumo de carpinterías de alto nivel y con diversas terminaciones estéticas podemos estimar el volumen.

Estimación de la demanda:

Para estimar la demanda se tomaron en cuenta las siguientes asunciones tomadas de mercados de otros países.

- Se toma para este trabajo una estimación donde el mercado de vidrios de control solar duplica el crecimiento del índice construya para los próximos años. En el caso del mercado residencial se estima un crecimiento de entre 3 y 4 veces al del mercado de control solar. Esto, teniendo en cuenta que se parte de una base muy baja.
- El mercado del vidrio de un país subdesarrollado como Argentina crece a una tasa mayor a la de un país desarrollado en periodos de crecimiento. Esto se debe a que por ejemplo el indicador de consumo de vidrio en kg anual por habitante que surge de dividir el mercado total del vidrio por los habitantes de un país. Como en tantos otros rubros las posibilidades de crecimiento son mayores en un país como la Argentina donde queda mucho por desarrollar.

- Los vidrios de mayor selectividad crecen más que los de baja selectividad ya que los van reemplazando y los viejos van quedando obsoletos.
- Los vidrios de selectividad media tienen un crecimiento alto por el desarrollo del mercado residencial inexistente en Argentina hasta el momento. Se parte de un número muy bajo.

Cuando uno observa los vidrios de su auto no nota una diferencia respecto a los vidrios utilizados en el mismo auto en distintos países. Los vidrios laterales son vidrios templados, al romperse lo hacen en pequeños fragmentos que evitan producir cortes grandes. Los vidrios al templarse también aumentan su resistencia en 4 veces. Los parabrisas no son templados para que en caso de accidentes, al golpear el vidrio este no sea tan duro pero si laminados para contener la persona. Si analizamos los vidrios utilizados en las aberturas promedio de Argentina y un país desarrollado, notaremos diferencias significativas que son justamente las que generan que el consumo de vidrio por habitante sea más del doble en esos países. Esto nos da el parámetro de que hay mucho camino por recorrer y un desafío para la comunicación de las empresas del rubro.

En el siguiente gráfico podemos observar las perspectivas de crecimiento para los próximos años en los vidrios de control solar en general y en las líneas con distintos niveles de selectividad en particular.

Ver en Anexo información confidencial – 7 (datos removidos por considerarse de carácter confidencial.)



Datos en miles de m2

Fuente: Datos confidenciales de VASA

Podemos observar como el crecimiento total de este mercado está impulsado por los vidrios de alta selectividad por el creciente uso en edificios de oficinas y viviendas Premium. También se puede observar como los vidrios de selectividad media enfocados en el mercado residencial comienzan a crecer fuertemente a partir del año 2017/18. Acá se asume que adicionalmente al lanzamiento y la campaña de comunicación, en ese año se comienzan a sincerar fuertemente las tarifas impulsando aún más esta línea de productos.

Segmentación.

Tomado la definición que explica Dvoskin en “Fundamentos de Marketing” (2004), “La segmentación es la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio”. Esto es lo que buscamos en esta sección del trabajo, poder encontrar un grupo de personas para los cuales podamos asumir que se comportaran de manera similar frente a nuestro producto. Para realizar la segmentación nos vamos a apoyar en el diagrama de Abell y la pirámide de Maslow (Maslow 1943)

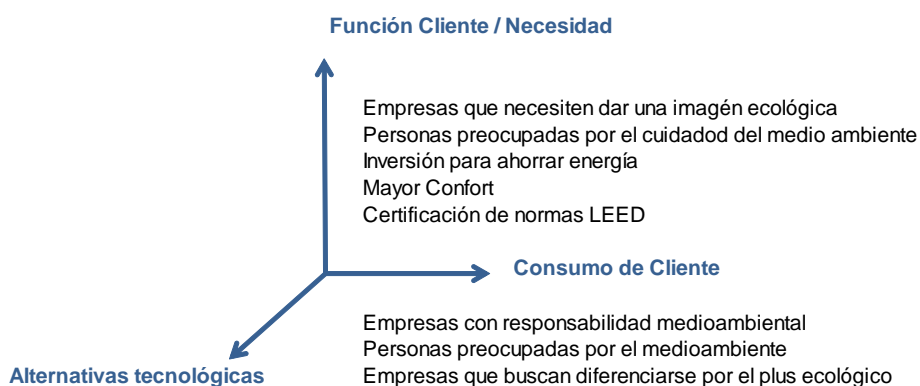


La idea de Maslow se basa en que cada persona evoluciona en base a sus necesidades a medida que va logrando alcanzar o satisfacer las de menores niveles. Se parte de la base de la pirámide para ir escalando.

Necesitamos ubicar donde se encuentran nuestros clientes objetivo para conocerlos en mayor profundidad y lograr focalizar nuestros esfuerzos de comunicación.

La venta de VASA es por medio de su red de distribuidores que a su vez venden a los fabricantes de aberturas y vidrieros. No es una venta directa, sino B2B. Por lo tanto tenemos que trabajar en una estrategia de tipo PULL por medio del canal pero también del tipo PUSH para concientizar y dar a conocer los beneficios de los productos al consumidor.

Procederemos a definir el negocio con el diagrama de negocio tridimensional de Abell:



Fuente: Elaboración Propia

A partir de los ejes del cliente podemos realizar la segmentación. Los usuarios finales estarán conformados por personas de edades de los 27 a 60 años, de un poder adquisitivo ABC1 y C2 medio/alto. Si bien es un segmento alto consideramos que hay personas de menor nivel adquisitivo que están convencidas de que su aporte al medio ambiente y al ahorro de energía es de suma importancia no solo para el entorno sino también para poder ahorrar mensualmente en los consumos de energía futuros.

Por otro lado tenemos empresas, comercios y emprendimientos inmobiliarios que buscan posicionarse en el segmento de amigables con el medio ambiente para poder no solo diferenciarse sino también cobrar un adicional al cliente final.

Nuestro foco serán estos consumidores que ya tienen sus necesidades de la base de la pirámide de Maslow satisfechas (fisiológicas y de seguridad) para satisfacer las necesidades de la parte medio/alta de la pirámide de Afiliación y Autoestima. Este perfil de personas se caracteriza por estar dispuesto a pagar un plus por contar con un producto ecológico y usar de forma eficiente un recurso escaso como la energía.

Los mercados objetivos serán el mercado comercial de grandes obras comerciales y edificios de oficinas o torres de viviendas premium y por otro lado el mercado residencial.

Las líneas de producto a utilizar por segmento son las siguientes:

COOL LITE ST:

Esta línea de productos se utilizará por sus características para el mercado residencial.

Este producto no sirve para la certificación de normas LEED pero tiene coeficientes interesantes a un costo razonable para comenzar a desarrollar este mercado.

Cool Lite low-e

Esta línea de productos si bien está destinada en mayor medida para el mercado de refrigeración industrial, presenta muy buenas características para las zonas más frías del país. Adicionalmente es útil para combinarla en el mercado residencial con un cool lite ST para lograr mejores coeficientes.

COOL LITE KNT y SKN:

Tipos de proyectos: Estos presentan una estética más sobria de menor reflectividad y alta selectividad. El mercado objetivo son las obras comerciales medianas y grandes (mayores a 600m²)

Estas líneas de producto sirven para certificar normas LEED y tienen una alta selectividad. Por lo tanto se utilizan en edificios premium desarrollados por reconocidos estudios de arquitectura.

La línea SKN adicionalmente permite tener un mejor puntaje en la certificación LEED por sus altos coeficientes. SKN es lo último en vidrios de control solar.



Planteo del Objetivo.

Ver en Anexo información confidencial – 8 (datos removidos por considerarse de carácter confidencial.)

El objetivo es llegar a un ----% de market share en el segmento de vidrios de control solar de alta selectividad para fines del 2019 posicionando la nueva marca como líder de este mercado.

En el mercado residencial se busca llegar a una venta de ---- mil m2 de la línea Cool Lite ST en el año 2019.



Universidad de
San Andrés

Planes operativos – Marketing Mix

Habiendo realizado el análisis y la estrategia pasamos a las acciones sobre las 4P del marketing, en busca de los detalles para el lanzamiento del producto al mercado.

Producto.

La nueva marca de vidrios de control solar llamada Cool Lite cuenta con dos líneas de producto:

COOL LITE	Nivel Selectividad
Cool Lite ST	Media
Cool Lite KNT / SKN	Alta

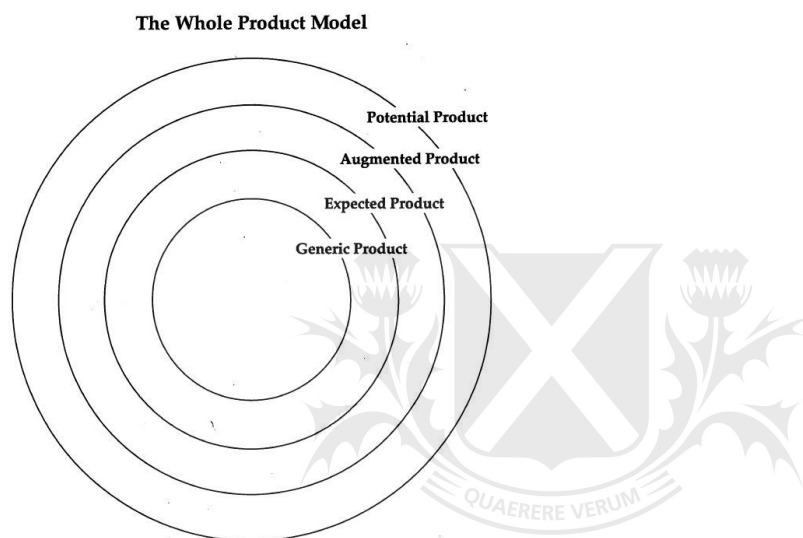
Las características distintivas de la marca Cool Lite es que tiene una línea de productos de selectividad media, otra de alta.

Si bien no tiene un producto para la categoría de productos de baja selectividad cuyo mercado ronda el 50% del mercado total de vidrios de control solar, la intención es captar parte de este mercado para llevarlo hacia una categoría de productos mejor. Por otro lado de acuerdo a la conclusión de la investigación de mercado, el mercado de baja selectividad comenzará a decrecer los próximos años y los consumos irán migrando a productos de mayor selectividad por la necesidad de mejorar la eficiencia energética de las aberturas. A su vez los vidrios de baja selectividad tienen una percepción en el mercado de antiguos, poco innovadores y no tiene sentido lanzar una nueva línea de este tipo de productos que podrían afectar la imagen de la nueva línea. La definición para ese segmento de productos es seguir compitiendo con los productos y marcas actuales.

Para lo que al producto involucra, lo analizaremos según la definición que propone Theodore Levitt en su libro “El éxito en el marketing a través de la diferenciación”. Para Levitt “el producto es una agrupación compleja de satisfacciones. Lo genérico no es el producto mismo; es sencillamente, como en

el póker, la apuesta mínima, lo que debe ponerse sobre la mesa para que el producto tenga la oportunidad de participar en el juego. Es a través del juego como se obtienen resultados y, en los negocios, eso significa conseguir clientes y conservarlos”.

“Los clientes le asignan valor a un producto en proporción con lo que perciben como capacidad de ese producto para solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades, Todo lo demás se desprende de allí”. Realizaremos la definición de nuestro producto, utilizando el concepto de “Producto Total” (Levitt 1985)



Fuente: Levitt 1985

Levitt define cada uno de estos círculos/productos, los cuales incrementan su complejidad a medida que nos alejamos del centro del círculo. El “Producto genérico” es la apuesta básica que se pone sobre la mesa, es el producto físico. Luego, el “Producto Esperado”, son las condiciones mínimas de compra del cliente, es lo que el cliente considera absolutamente esencial en el producto físico, por ejemplo, entrega, forma de pago. En tercer lugar nos encontramos con el “Producto Aumentado” o “Producto Agregado”. Éste producto ofrece más de lo que requiere o espera el cliente. Por último tenemos el “Producto Potencial” que se considera a todo aquello que se pueda hacer para atraer y conservar clientes. El límite, comenta Levitt, son el presupuesto y la imaginación. Luego las ofertas varían de acuerdo con las condiciones económicas y competitivas.

Producto Genérico

El producto genérico, el vidrio de control solar, es el que le brinda mayor confort en el ambiente.

El vidrio mejora el rendimiento de la refrigeración y reduce el deslumbramiento aumentando el confort.

Producto Esperado

En el mercado comercial será el servicio de asesoramiento que brinda VASA para ayudar a seleccionar el producto de acuerdo al tipo de proyecto, ubicación geográfica, clima y orientación.

En el mercado residencial será el asesoramiento brindado en el punto de venta brindando una demostración de los beneficios del producto.

Producto Aumentado

No es algo que el cliente espere del producto de antemano, pero se ofrece con el objeto de incentivar la compra. En nuestro caso son los beneficios adicionales que nos brinda un producto de este tipo como la reducción del deslumbramiento y el mejor aprovechamiento de las visuales abiertas a su vez como la posibilidad de a futuro tener cada vez visuales abiertas más grandes sin perder eficiencia energética.

Producto Potencial

Aquí ofreceremos todo lo que podamos prometer a futuro realizable, podríamos pensar en el ahorro cada vez mayor en el consumo de energía debido a los probables aumentos de costos en los servicios de gas y energía eléctrica. Por otro lado el aporte a una construcción cada vez más sustentable.

Ciclo de Vida Esperado

Esta es una línea de productos que llega para quedarse. Pensando en la matriz BCG (Boston Consulting Group), este producto ingresará en el segundo cuadrante como incógnita, pero se espera que en el corto plazo pase al primer cuadrante para convertirse en la estrella, donde la empresa pueda obtener mayores ganancias y el mercado esté creciendo.

Abastecimiento.

El abastecimiento de esas líneas de producto será de la nueva planta en Brasil. Esta nueva planta ayudara a mejorar las condiciones en las líneas, ya que no hay aranceles a las importaciones desde ese país como sucedía al importar de otros países otras líneas de producto.

Innovación

El foco de la innovación de la marca COOL LITE en el mercado comercial se basa en el lanzamiento de la línea SKN como el producto de mayores prestaciones en el mercado. El objetivo es poder especificar las obras importantes con el producto de mayor prestaciones en el mercado con la opción B de su línea hermana KNT de buenas prestaciones (similares a las de la línea Sugador) pero de menor costo. Si bien Guardian tiene la línea Sunguard HP (producto similar al SKN, de muy alta selectividad) en su catalogo de productos, no los están promocionando actualmente se estima por no tener la capacidad de fabricación en Brasil y también porque la línea Sugador ya le permitía innovar para los productos que se ofrecían en el mercado en ese momento.

De esta forma VASA recupera el rol de innovador en el mercado lanzando el vidrio de control solar de mejores prestaciones del mercado argentino.

Precios

Comenzaremos por presentar un análisis de la situación actual en cuanto a precios, costos y márgenes en relación con la competencia.

Ver en Anexo información confidencial – 9 (datos removidos por considerarse de carácter confidencial.)

Categorías	Proveedor	Línea	Productos	Precios Mercado (USD/m2)	VASA / COMP	Costo Landed (USD/m2)	Mark up	Rentabilidad
Coating Low-e								
	VASA	Low-e	Low-e					
Coating de Baja Selectividad								
	VASA	Stopsol	Stopsol					
	OTROS		Solarcool					
Coating de selectividad media								
	VASA	COOL LITE	Cool Lite ST 467					
Coating con low-e de Alta selectividad								
	VASA	Eclipse Adv	Eclipse Advantage					
	VASA	Solar-e	Solar-e					
	VASA	COOL LITE	Cool Lite KNT					
	GUARDIAN	SUNGUARD	SunGuard					
	VASA	COOL LITE	Cool Lite SKN					
	GUARDIAN	SUNGUARD	SunGuard HP					

Como podemos observar los precios de VASA rondan una diferencia del 5% sobre los de sus competidores. Esto se debe a que el respaldo de la compañía, su trayectoria y su servicio permiten marcar un diferencial en el precio. Sin embargo con el lanzamiento de su línea Sunguard, Guardian se entiende que ha tomado una política de cerrar grandes obras con descuentos de más del 15% sobre los precios de lista. Entiéndase que en estos tipos de productos cuyo mercado puede concentrarse en algunos pocos proyectos, el hecho tener una obra ya terminada es indispensable para darle confianza y tranquilidad al cliente. Al ingresar una nueva línea de productos de este tipo es fundamental cerrar cuanto antes algunas grandes obras para luego ir apoyándose en esas experiencias y continuar con una política de precios más acorde. Simplemente es mucho más fácil vender un producto que ya tiene una obra de referencia en el país. Al principio algunas empresas son escépticas para usar un producto nuevo. Ante esta situación VASA encaró una política de precios más agresiva para mitigar la pérdida de share, ya que sus productos eran más caros y con prestaciones inferiores.

Las empresas constructoras y carpinteros notaron esta guerra de precios y la utilizaron a su favor para concretar operaciones a valores muy inferiores a los de mercado.

Estrategia de Precios COOL LITE

La estrategia de precios para la nueva línea Cool Lite mantiene un diferencial sobre los precios de la competencia pero se establece el objetivo de concretar dos grandes obras con la línea KNT y una gran obra con la línea SKN hasta con un descuento del 20% adicional al precio de lista dentro del primer semestre del lanzamiento. En el caso del SKN sería la primera obra en el país con un producto de muy alta selectividad. Sin lugar a dudas será un hecho innovador en el mercado del vidrio.

Esta obras no solo deben ser grandes (superiores a los 2500 m² de vidrio utilizados) si no también obras emblemáticas de arquitectos reconocidos que sirvan para luego usar de pilares para una la estrategia de marketing y comunicación.

También se establece una política de descuentos por volumen de obras:

1500 m² > 3%

2500 m² > 5%

4500 m² > 7%

Distribución

La venta de esta línea de productos continuara siendo una venta BTB, ya que el vidrio de control solar se le vende en paquetes de 2 TN a los clientes que lo procesan y lo convierten en unidades de DVH (doble vidriado hermético). El producto llega al cliente final luego de pasar por distintos intermediarios, primero quién procesa el vidrio y luego quien lo instala (carpintero de aluminio/pvc).

El desafío en la distribución es el desarrollo de ciertos clientes para no solo procesar los productos y asegurar la calidad sino también para entregarlos con un servicio de excelencia. En este canal de distribución indirecto, donde se llega al usuario final por medio de los clientes de nuestros clientes es fundamental el vínculo con estos últimos.

En el mercado comercial es indispensable afianzar el vínculo con los grandes instaladores, mejorando la comunicación y la relación con los. De esta forma se mejora la calidad de la venta BTB.

En el caso del mercado residencial donde se asemeja más a una venta BTC, no hay una cantidad reducida de instaladores. Es indispensable seleccionar una cantidad de PDV para asegurar una comunicación, capacitación y servicio de

calidad donde se pueda derivar la demanda y por otro lado generar una estrategia "PUSH" agresiva.

Mercado Residencial:

La línea COOL LITE ST se compone de productos que no requieren las últimas tecnologías para su proceso. Por lo tanto esta línea se ofrecerá para todos los clientes de VASA. Esta línea puede ser acompañada de vidrios low-e también de fácil proceso para mejorar las prestaciones del DVH.

Adicionalmente se desarrollara una red de puntos de venta (clientes de nuestros clientes) que especializados en la oferta de vidrios de control solar.

A diferencia del mercado de grandes obras donde todo se concentra en unos cuantos estudios de arquitectura, constructoras e instaladores, en el caso del mercado residencial tenemos cientos de estudios de arquitectura que hacen casas o pequeños edificios. La forma de llegar a estos estudios es haciendo foco en el desarrollo del canal que serán los instaladores y fabricantes de aberturas (PDV) que le compran los vidrios a nuestros clientes. Ellos son los que tienen contacto directo con los estudios de arquitectura o en muchos casos con los compradores y es necesario que a la hora de vender sus aberturas también vendan vidrios de control solar. De esta forma aumentan el valor del producto final.

Mercado comercial de grandes obras:

La línea COOL LITE KNT requiere de tecnologías en cuanto al templado y doble vidriado de un nivel más moderno para su proceso. Por este motivo se seleccionaran aproximadamente seis clientes de VASA que tengan interés en este negocio para capacitarlos y certificarlos en el proceso de estos productos a modo de asegurar la calidad final.

En cuanto al COOL LITE SKN los requerimientos de tecnologías para su proceso son de última generación y si bien hoy en día hay pocas empresas que lo pueden procesar el objetivo es incentivar a aproximadamente tres clientes interesados en el negocio para que den el salto técnico y puedan procesar este material.

En este tipo de obras nuestros clientes le venden los paneles de doble vidriado con los vidrios de control solar a un carpintero que instala el panel primero en la abertura y luego en la obra. Por este motivo es importante aumentar el vínculo con estas empresas para confirmar que la calidad y el servicio de nuestros clientes este siendo la deseada. De lo contrario estos grandes instaladores pueden optar por importar directamente el producto final de otros países.

La política de precios es similar para todos los clientes de VASA. Los descuentos anteriormente mencionados son por proyecto y no por cliente. De esta manera ellos compiten entre sí y con proveedores del exterior para hacer la mejor propuesta y concretar las obras.

Distribución física

Llamaremos distribución física al procesamiento de todas las actividades necesarias para que el producto llegue en tiempo y forma al cliente (Dvoskin 2004). Tomando al procesador como nuestro cliente, comenzaremos por el departamento comercial que es quien recibe la orden de compra. Luego en el caso de la línea ST cuyos productos se tendrán en stock de acuerdo a una proyección de venta se chequea automáticamente la disponibilidad autorizando al pedido de despacho.

En el caso de las líneas KNT y SKN estos materiales se importarán a pedido para cada proyecto en particular. Aquí no se puede guardar un stock debido a la variedad de productos y al bajo nivel de proyectos pero con gran volumen. En estos caso se solicita la fabricación al proveedor, quien en 30 días lo fabrica y embala luego tiene otros 20 días adicionales entre transit time del buque y retiro del puerto por parte de VASA.

El despacho de estos materiales se hace con la misma flota de camiones que tiene contratada VASA para despachar todas sus líneas de producto. De esta forma se pueden ir despachando de a paquetes en distintos camiones.

En lo que respecta al abastecimiento de estos productos por parte de VASA, se realizan compras en base a proyecciones de venta anual en la línea ST, con entregas programadas en base a una estimación de ventas mensual. En las líneas KNT y SKN si bien hay una estimación de venta anual esta es a modo

orientativo y las compras se van coordinando con el proveedor en base a los avances de las distintas obras. Las tres líneas se importan de la nueva planta del grupo radicada en Brasil a partir del 2016.

En el mercado residencial se trabajara con los clientes de nuestros clientes (red de Puntos de Venta) seleccionando 70 puntos de venta a nivel nacional. Nuestros clientes nos deberán recomendar una serie de vidrierías y fábricas de aberturas para desarrollar la red. Se les otorgará a nuestros clientes un stock en consignación de los Vidrios Cool Lite ST para que puedan dar una respuesta rápida a sus PDV.

Comunicación

Vamos a utilizar el concepto de Brand Equity y la mezcla de comunicaciones de marketing (Kotler y Keller 2006). Si bien la publicidad es el medio más conocido por medio del cual el marketing comunica, para Kotler es importante, pero no el único (Kotler y Keller 2006). La comunicación "...es el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que conforman los mercados objetivo de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general" (Dvoskin 2004).

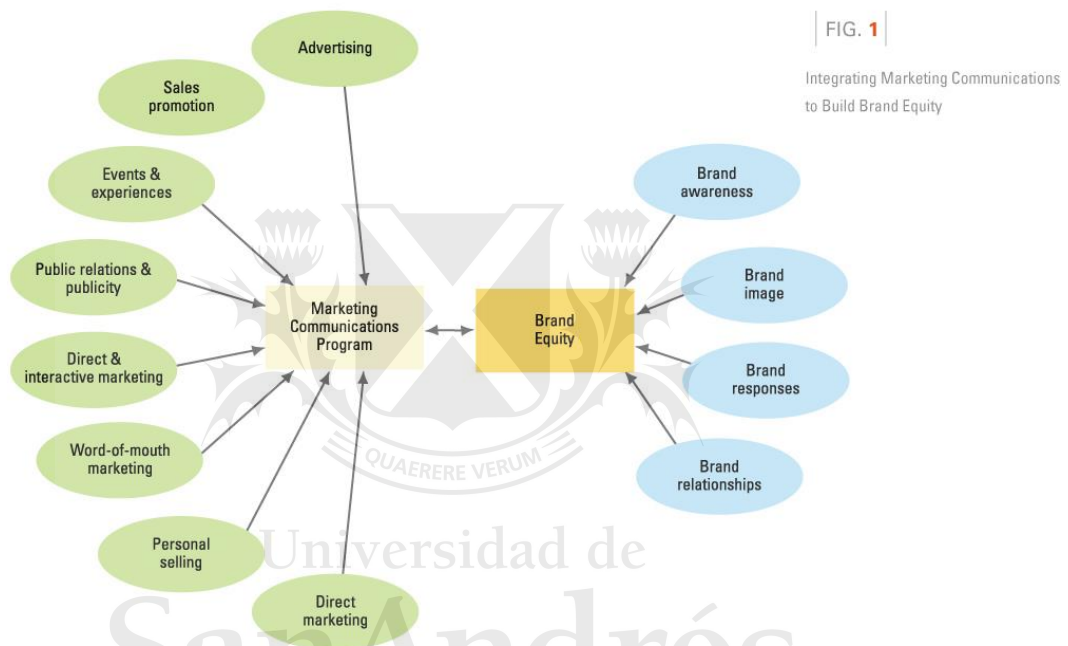
La mezcla de comunicaciones de marketing está compuesta por seis tipos de comunicación:

1. Publicidad: Toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado para la presentación de ideas, bienes o servicios.
2. Promoción de ventas: Conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.
3. Eventos y experiencias: Conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa destinados a crear interacciones con la marca.
4. Relaciones públicas y publicidad: Conjunto de programas diseñados para promover la imagen de la empresa o sus productos individuales.
5. Marketing directo: Utilización del correo, mailing, teléfono o internet para comunicarse directamente con determinados clientes reales o potenciales, o para solicitar una respuesta de estos.

6. Venta personal: Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a preguntas y conseguir pedidos.

(Fuente: Kotler y Keller, Dirección de Marketing, 2006).

Todas estas comunicaciones, continúa Kotler, contribuyen al Brand Equity, brindando a la marca una serie de beneficios como ser imagen de marca, conciencia de marca, resumiéndose en el siguiente gráfico:



Por lo tanto hay que tener claro que es lo que queremos transmitir y causar en el cliente meta (definición de los objetivos de comunicación), para luego definir las variables de la comunicación que vamos a utilizar.

Para realizar la estrategia de comunicación no podemos dejar de lado que debe tener:

- La visión del posicionamiento deseado para el producto.
- La definición geográfica de la zona de cobertura de la comunicación
- La elección de la audiencia objetivo

(Fuente: Dvoskin, Fundamentos de Marketing, 2004).

Comenzaremos por escribir los tres pilares fundamentales para realizar la estrategia de comunicación (Dvoskin 2004):

Posicionamiento deseado.

Como ya hemos visto anteriormente buscamos posicionarnos por encima de nuestros competidores en cuanto a valor percibido, con una relación costo/beneficio mejor que el de competencia. Buscamos retomar el posicionamiento histórico de la línea de vidrios de control solar de VASA como una marca líder e innovadora, pero adicionando la imagen de una marca de última generación y sustentable que se preocupa por el cuidado del medio ambiente. En el mercado residencial deseamos posicionar la marca Cool Lite como un producto innovador que viene a resolver necesidades insatisfechas de los consumidores destacando los valores de confort, sustentabilidad y ahorro de energía.

Alcance geográfico.

En principio buscaremos hacer pie en las principales ciudades del país con las campañas más fuertes. Hay que tener en cuenta que en el mercado de vidrios de control solar de grandes obras comerciales los proyectos se definen por unos 50 estudios de arquitectura, 30 desarrolladoras inmobiliarias, 20 constructoras, 20 carpinteros y los clientes de VASA. Sin lugar a dudas el objetivo es el crecimiento de este mercado para que las decisiones sean sobre una torta cada vez más grande.

En el mercado residencial debemos focalizar la comunicación al usuario final pero haciendo foco en la promoción de ventas en los PDV seleccionados para promover los productos. Se trabajará en una estrategia fuerte de PUSH por medio de los PDV seleccionados.

Audiencia.

Para la comunicación hacia el usuario final buscaremos hombres y mujeres jóvenes de 27 a 60 años de edad, de un nivel socioeconómico medio/alto, ABC1, C2.

Luego, para las constructoras, desarrolladoras y estudios de arquitectura, buscaremos hombres de 25 a 55 años de nivel socioeconómico alto, ABC1, que busca una alternativa, un servicio y producto diferencial para lograr incrementar el valor de sus proyectos.

El tipo de publicidad que vamos a utilizar es informativa y persuasiva. Informativa porque queremos dar conocimiento de los nuevos vidrios y sus propiedades. Luego, también buscaremos persuadir al consumidor de perfil ecológico para que lo compre.

Para la estrategia de marca utilizaremos la práctica denominada extensión de marca, la cual menciona Kotler y Keller en su trabajo "Dirección de Marketing" (2006), cuyas finalidades son facilitar la aceptación del producto y ofrecer una retroalimentación positiva para la marca y para la empresa. "Las extensiones de marca aumentan las posibilidades de éxito de los productos nuevos. Con una extensión de marca, los consumidores pueden llegar a conclusiones y formarse expectativas sobre la composición y los resultados posibles de un producto de acuerdo con lo que ya saben de una marca y sobre la relación que creen que existe entre esta información y el nuevo producto" (Kim y Sullivan 1998). "Al generar expectativas positivas, las extensiones reducen el riesgo" (Keller y Aaker 1992).

Todo esto sin caer en la Dilución de marca (Kotler Keller 2006), donde el consumidor considera inapropiadas las extensiones y comienza a cuestionar la integridad y competencia de la marca.

Publicidad.

Vamos a usar gráficas en revistas de arquitectura y construcción. Principalmente en revistas especializadas como Revista Todo obras, Ventana, Summa y Clarin ARQ. En todas con el logo de Cool Lite y el logo de AGBC. Las publicidades en revistas como LNR estarán más enfocadas en el mercado residencial y en revistas como Todo obras en el mercado comercial.

Promoción de ventas.

Mercado Grandes Obras.

Para este punto se harán las primeras obras con cada línea de producto con la bonificación anteriormente mencionada. Esto es indispensable para tener proyectos locales con los productos para ganar confianza con los distintos players y para tener imágenes de obras en Argentina para basar las publicidades.

Mercado Residencial.

En este segmento se trabajara de una forma completamente distinta en cuanto a promoción de ventas. Esto se debe a que en este canal la venta es más cercana a BTC por la necesidad de estar más cerca de los usuarios por medio de los instaladores/carpinteros (clientes de nuestros clientes).

Como se mencionaba anteriormente hoy en día el carpintero cuando cotiza una casa hace foco en las aberturas y no en el vidrio. La intención es capacitar a la red de PDV seleccionados y tener una persona de VASA haciendo visitas regulares para entregar muestrarios y diversos materiales de promoción para fomentar que estas empresas ofrezcan estos productos que actualmente no se ofrecen en el segmento. La compra de aberturas para una casa es algo que el individuo promedio hace pocas veces en su vida por lo tanto la publicidad tradicional que podamos hacer será poco efectiva al no ser la compra de una abertura con vidrio de control solar algo aspiracional como la compra de un celular o electrodoméstico. Por ese motivo el foco de COOL LITE en el mercado residencial va a estar en el trabajo en conjunto con los puntos de ventas (vidrierías y carpinterías de aluminio y pvc)

También se armara un portal web donde se desarrollaran campañas promocionales para premiar a los vendedores de estos PDV que más COOL LITE vendan.

Eventos y Experiencias.

Se realizarán eventos en la Sociedad Central de Arquitectos con el fin de informar los beneficios de estos nuevos productos, también se patrocinaran eventos del GBC (Green Building Council) y se buscará presencia en eventos específicos de la construcción como Real Estate.

Con la inauguración reciente de la nueva planta de producción en Brasil se organizará un viaje con distintos colegas del rubro (en total 30 personas); arquitectos, constructoras, desarrolladoras, carpinteros y clientes para que puedan conocer la planta y darles a conocer los beneficios de los productos.

Relaciones públicas

Se realizará una gacetilla de prensa, la cual será enviada a los medios especialistas y masivos, con el objeto de informar acerca del lanzamiento de la nueva línea, sus beneficios y cualidades. También se realizarán charlas o

seminarios en exposiciones y universidades, donde podremos explayarnos no sólo para informar sobre el producto, sino que principalmente buscaríamos informar a los consumidores acerca del tema, explicar las diferencias entre un vidrio normal y uno de control solar.

Un vendedor de VASA se encargara del mercado residencial exclusivamente y visitará los PDV regularmente así como estudios de arquitectura.

Marketing Directo.

En este sentido se enviará un newsletter a toda la red de clientes, arquitectos, constructoras, carpinteros, desarrolladores y asesores para informar acerca del lanzamiento y explicar en detalle los beneficios. Luego se enviará actualizado de forma trimestral para enviar novedades de obras y productos.

Kit de comercialización - Muestrarios: También se diseñará y realizará un muestrario con los distintos productos de cada línea que a su vez tendrán todos los folletos con los datos técnicos.

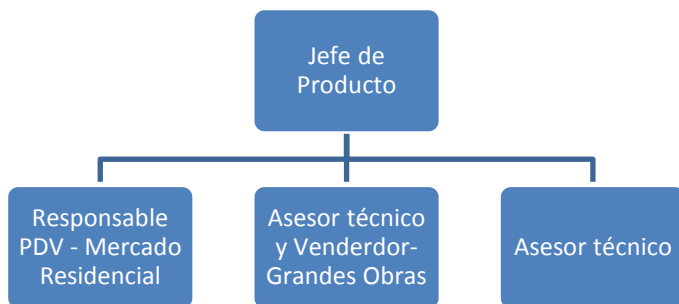
Estos muestrarios son de vital importancia principalmente para los estudios de arquitectura que necesitan tener una muestra del vidrio en cuestión y de los datos técnicos para poder enviar a los calculistas para definir los equipos de calefacción a utilizar.

También se diseñaran artículos necesarios para promocionar el producto como cuadernos, biromes, mouse inalámbricos, etc.

En el caso de los PDV también se desarrollara un kit en el cual se simularan los beneficios de los vidrios de control solar de una forma clara. Se armaran kits que tendrán dos lámparas que al prenderse emitirán radiación y se demostrará como cuando esa radiación pasa a través de un vidrio de control solar del otro lado el calor que pasa es mucho menor que con un vidrio común mostrando con un termómetro digital la temperatura. Estos kits se repartirán en todos los PDV para que puedan hacer demostraciones rápidas cuando lo estén en un proceso de venta.

Venta Personal.

La estructura de ventas será la siguiente:



El jefe de producto se encarga del plan de marketing de la línea, la supervisión de los asesores y vendedores y de seguir personalmente las grandes operaciones (obras emblemáticas de gran volumen).

El responsable de asistencia técnica y vendedor estará enfocado en brindar el mejor asesoramiento posible respecto al uso de los productos con el foco en Grandes Obras. Adicionalmente tendrá la responsabilidad de estar constantemente visitando estudios de arquitectura y desarrolladoras para promocionar y especificar los productos y asegurar la concreción de las operaciones.

El otro asesor técnico se encargará de las consultas técnicas a nivel general teniendo mayor foco en el desarrollo de los PDV y de los boletines informativos.

Se encargará de responder de forma eficiente todas las consultas técnicas que se reciban

Estos puestos serán capacitados en Brasil y en las plantas de Europa para que puedan ser referentes en el mercado en cuanto al asesoramiento e información. Todos tendrán un objetivo de visitas / contactos personales y telefónicos con los distintos players para asegurar el seguimiento de las obras y la búsqueda de nuevos proyectos para asesorar. También tienen entre todos el objetivo de distribuir todos los muestrarios y materiales promocionales.

A continuación un cuadro resumen con las acciones a realizar y sus costos, donde separamos los costos de la etapa “Lanzamiento” de los de “Mantenimiento o recordación de marca”.

Lanzamiento

	Medio	Tipo	Frecuencia	Cantidad	Costo	Costo Anual
Gráfica	Todo Obras	Página completa	mensual	12	38.081	456.970
	LNR	Página completa	semanal	24	57.121	1.370.909
	Summa	Página completa	mensual	12	57.121	685.454
	Revista Arquitectura SCA	Página completa	bimestral	6	incluido abono anual	
	Ventana	Página completa	mensual	12	27.291	327.495
	Vidriotecnia	Página completa	mensual	12	18.406	220.869
Digital	Medio digital Ej : arqa.com	banners	clicks	12	36.177	434.121
	Viralización videos comerciales	viralización	monto	1	190.404	190.404
	Redes sociales	redes sociales	monto	1	36.900	36.900
Kit de Venta - Grandes Obras	Muestrarios	balija muestras	-	250	1.904	476.010
	Folletería	1 hoja por línea	-	1	206.400	206.400
	Marchandising	pen drive/mouse/cuaderno	-	400	762	304.646
	Vídeo técnico/comercial COOL LITE	video para subir a youtube	-	1	95.202	95.202
Kit de Venta - Puntos de Venta M.Residencial	Kit Simulación Radiación PDV			80	3.173	253.872
	Flyer PDV			30000	32	952.020
	Vídeo técnico/comercial PDV			1	95.202	95.202
	Muestrario PDV			100	1.904	190.404
	Premios Vendedores PDV			30	31.734	952.020
WEB	WEB COOL LITE	Nueva WEB	-	1	150.000	150.000
Eventos	Visita Planta Brasil			40	59.500	2.380.000
	AGBC (Argentina Green Building Cou	sponsor oficial GOLD	anual	1	126.936	126.936
	SCA	sponsor	anual	12	s/c Pol. de la empresas par	
Charlas	Aluvi	Capacitación	anual	1	Sin Costo	0
	AGBC	Capacitación	anual	1	Sin Costo	0
	SCA	Capacitación	anual	1	Sin Costo	0
Otros	Otros			1	634.680	634.680
					Total	10.540.514

Universidad de
San Andrés

Mantenimiento

	Medio	Tipo	Frecuencia	Cantidad	Costo	Costo Anual
Gráfica	Todo Obras	Página completa	mensual	12	38.081	456.970
	LNR	Página completa	mensual	12	57.121	685.454
	Summa	Página completa	mensual	8	57.121	456.970
	Revista Arquitectura SCA	Página completa	bimestral	8	incluido abono anual	
	Ventana	Página completa	mensual	12	27.291	327.495
	Vidriotecnia	Página completa	mensual	12	18.406	220.869
Digital	Medio digital Ej : arqa.com	banners	clicks	8	36.177	289.414
	Viralización videos comerciales	viralización	monto	2	190.404	380.808
Kit de Venta - Grandes Obras	Muestrarios	balija muestrarios	-	50	1.904	95.202
	Folletería	1 hoja por línea	-	24600	-	24.600
	Marchandising	pen drive / mouse / cuadern.	-	75	762	57.121
Kit de Venta - Puntos de Venta	Kit Simulación Radiación PDV			20	3.173	63.468
	Flyer PDV			30000	32	952.020
	Muestrario PDV			25	1.904	47.601
M.Residencial	Premios Vendedores PDV			30	31.734	952.020
WEB	WEB COOL LITE	Mantenimiento	-	1	30.000	30.000
Eventos	Visita Planta Brasil		anual	10	59.500	595.000
	AGBC (Argentina Green Building	Cousponsor oficial GOLD	anual	1	126.936	126.936
	SCA	sponsor	anual	12	e la empresas participar	
Charlas	Aluvi	Capacitación	anual	1	Sin Costo	0
	AGBC	Capacitación	anual	1	Sin Costo	0
	SCA	Capacitación	anual	1	Sin Costo	0
Otros	Otros			1	295.200	295.200
					Total	6.057.147

La estrategia de de comunicación debe transmitir al mercado el lanzamiento innovador de la nueva línea de productos COOL LITE con el fin de posicionar estos materiales como la mejor opción a la hora de desarrollar un proyecto de características sustentable.

WEB:

Se diseñara una nueva web específica para la línea de productos.

Además de mostrar toda la información de los productos en sí se creará un software de ayuda para que los arquitectos puedan seleccionar el producto que más se ajuste a sus necesidades. Ellos buscan un producto con determinadas características técnicas pero también con una tonalidad y estética específica que muchas veces es determinante. Hoy en día se envían muestras de 30x30 a los arquitectos para que puedan ver los vidrios pero la realidad es que una muestra de esas dimensiones poco puede hacernos imaginar cómo quedará una obra. Muchas veces los arquitectos no quedan contentos con la estética porque muchos vidrios se ven de una forma en una muestra y de otra en una obra terminada con

la reflexión del sol.

Este software consiste en que el arquitecto pueda seleccionar los parámetros técnicos que necesita del vidrio, por ejemplo nivel de transmisión de luz (esto es determinante para la selección de las luminarias) nivel de factor solar y factor k (valores imprescindibles para dimensionar los equipos de refrigeración y calefacción) y por último la tonalidad buscada. Una vez seleccionados se le presentan las distintas opciones de productos con reseñas de obras con imágenes de calidad y referencias.

VIDEOS TÉCNICO COMERCIALES.

Teniendo en cuenta la complejidad de estos productos se desarrollaran videos animados para explicar los beneficios principalmente para el mercado residencial donde no hay tanto conocimiento de estas cuestiones técnicas.

Estos videos también servirán para que los utilicen todos los PDV seleccionados y clientes de VASA.

KIT Simulación Radiación.

Este kit especialmente diseñado para hacer una demostración rápida y simple de cómo los vidrios de control solar ayudan a bajar el nivel de calor que pasa a través de una abertura será principalmente destinado a los PDV para que puedan tenerlos en sus showrooms para hacer demostraciones y para que la gente note fácilmente los beneficios de los productos.

Premios Vendedores PDV

Trimestralmente se premiaran a los vendedores de los PDV (mercado residencial) que más vidrios de control solar vendan con la intención de introducir cada vez más el concepto de venta incremental de vidrios de control solar a la hora de vender la abertura.

Para calcular el VAN del proyecto se descontaron los flujos futuros a una tasa esperada de retorno del 18% (tasa de plazo fijo a 90 días)

De este modo concluimos que el proyecto es viable, ya que no solo mejora el beneficio percibido actual de la compañía sino también permite retomar el liderazgo en el mercado comercial y desarrollar un mercado nuevo como el residencial que deja muchas perspectivas de crecimiento para los años futuros.



Universidad de
San Andrés

Síntesis y conclusión

El objetivo principal de este trabajo fue demostrar la viabilidad y necesidad de lanzar una nueva línea de vidrios de control solar. Se trata de la línea Cool Lite de VASA. Las líneas actuales de productos de la compañía para este segmento se encontraban con problemas de posicionamiento y debilidades ante la competencia con baja diferenciación. Esto conlleva una serie de inconvenientes a VASA, ya que comienza a perder su imagen histórica de empresa líder e innovadora en el segmento.

A lo largo del trabajo se demostró, dentro del marco teórico planteado, la importancia de lanzar esta línea de productos para la compañía y como se puede mejorar la imagen de la marca y el beneficio percibido por la empresa.

Luego de todo el análisis, planteo de la estrategia y definición del Marketing Mix, con una campaña de comunicación agresiva y enfocada a los distintos target llegamos a un Valor Actual Neto positivo y elevado, lo cual respalda la decisión de lanzamiento.

VASA logrará una mayor participación en este segmento de mercado con un nuevo posicionamiento y un mayor ingreso asociado. Por otro lado retomará la imagen de marca innovadora y a la vez se estará generando una imagen ecológica y responsable con el medio ambiente, fortaleciendo su liderazgo en las distintas líneas de vidrios.

La necesidad estratégica de la compañía de recuperar el market share en el segmento de mercado y las auspiciosas perspectivas de crecimiento en un mundo donde la construcción sustentable y el uso eficiente de la energía toman cada vez mayor preponderancia brindan un marco óptimo para el lanzamiento de la nueva línea de productos.

Bibliografía

- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de marketing. Buenos Aires: Granica.
- Industrial Marketing Strategy, Federick E. Webster Jr.
- Porter, Michael. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York
- Jack Trout, (2011) Reposicionamiento.
- Crossing the Chasm, (1991) Geoffrey A. Moore
- AGBC, A. (4 de 2007). Misión AGBC.
<http://www.argentinagbc.org.ar/institucional>.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin L. 2006. Dirección de Marketing. Mexico: Prentice Hall.
- Four Steps To The Epiphany, Steve Blank
- Levitt, T. .. (1981). El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing. Harvard-Deusto Business Review.
- Kevin Keller y David Aaker, The effect of Sequential Introduction of Brand Extensions, Journal of Marketing Research, 1992.
- Industrial Marketing, Krishma K. Havaladar.
- The Marketing Challenge For Industrial Companies, Claudio Saavedra.
- Ekoglass.com.ar. (5 de 2012). Doble Vidriado Hermético. Ekoglass .
www.ekoglass.com.ar
- VASA web page. www.vasa.com.ar

- Otras Fuentes de información:

<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>

Sistema Maria- Sistema Nosis.

www.blindex.com.ar

<http://www.saint-gobain-glass.com/>

Anexos

Anexo 1

CENTRO EMPRESARIAL URBANA. Vicente Lopez, Buenos Aires.
Producto: Pilkington Supertint Arctic Blue



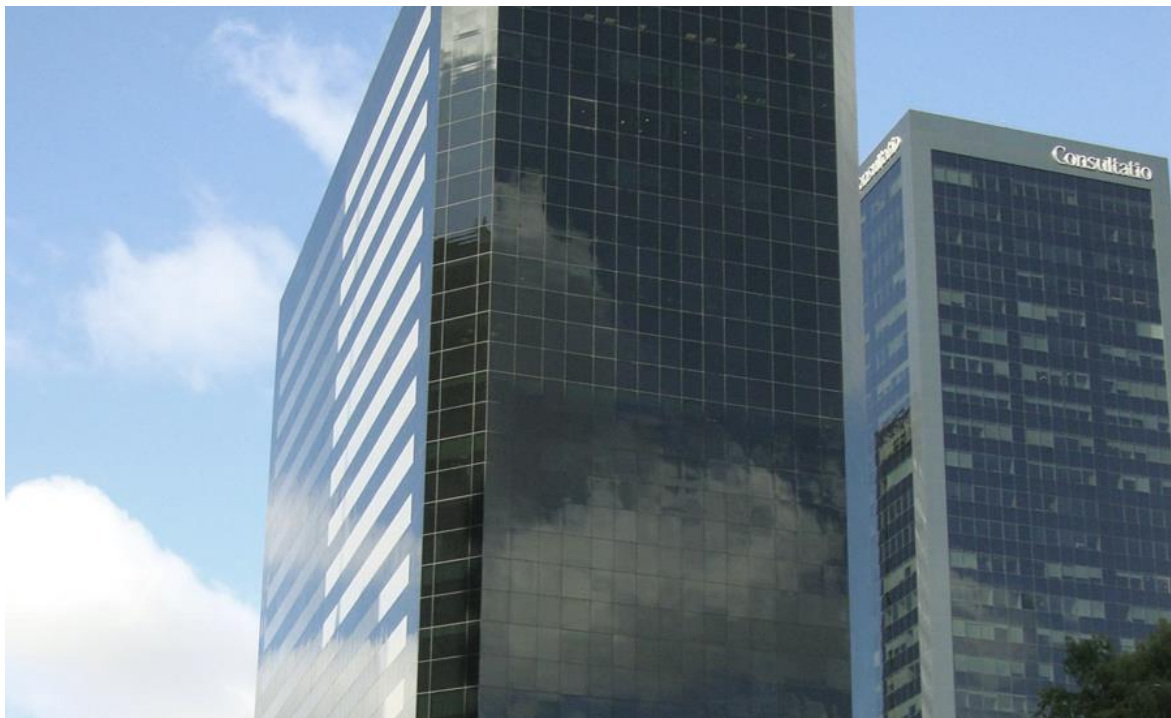
DIQUE 4. Puerto Madero, Buenos Aires.
Producto: Pilkington Solar-e Clear.



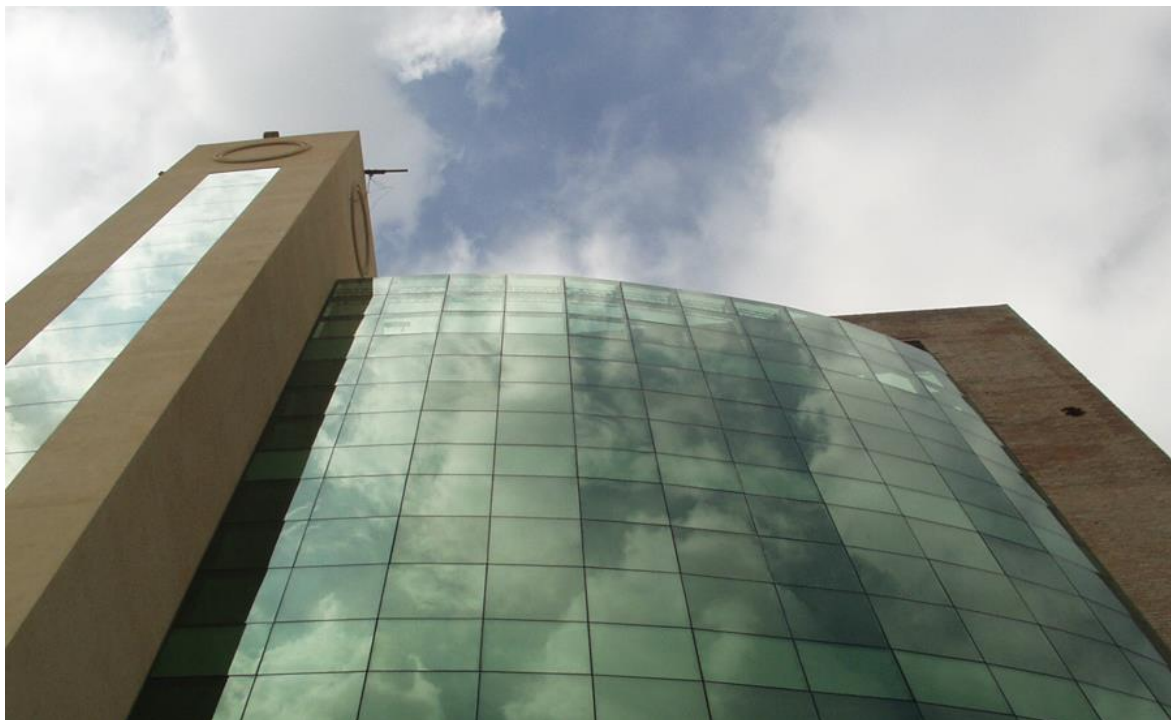
SKYGLASS. Pilar, Buenos Aires.
Producto: Pilkington Eclipse Advantage BlueGreen.



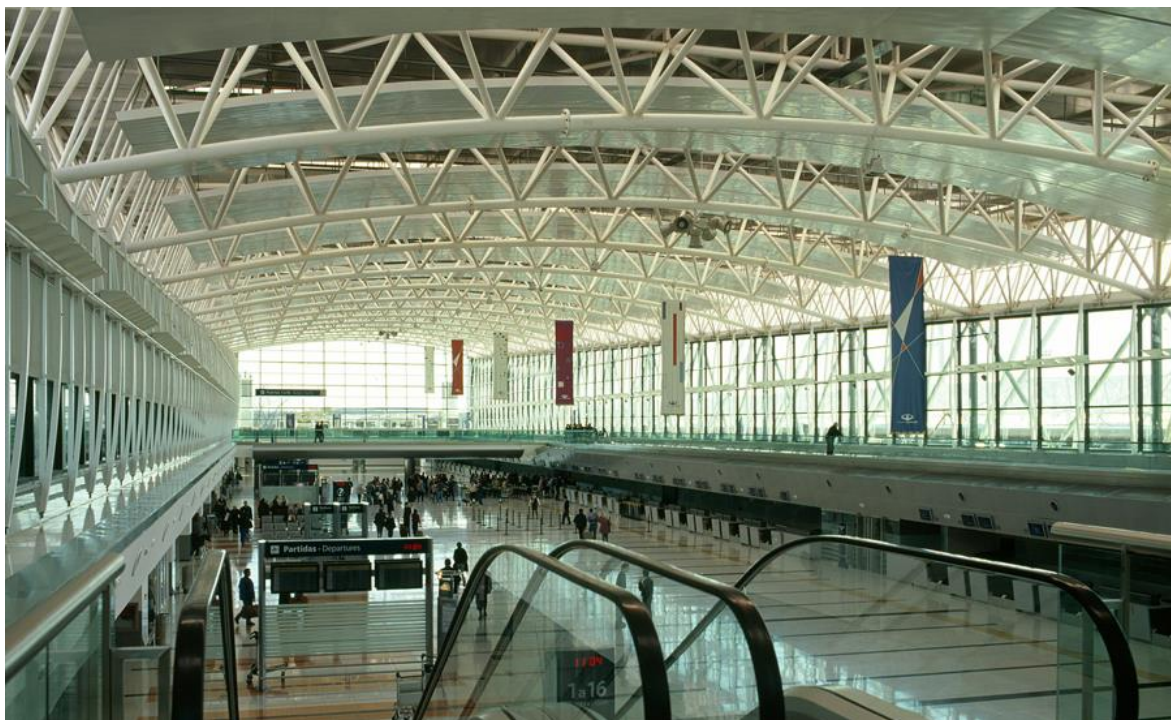
LAMINAR. Catalinas, Buenos Aires.
Producto: Pilkington Supergrey.



JERARQUICOS SALUD. Santa Fé.
Producto: Pilkington Eclipse Advantage Evergreen



AEROPUERTO EZEIZA. Ezeiza, Buenos Aires.
Producto: Pilkington Supertint Evergreen



TORRE MULIERIS. Puerto Madero, Buenos Aires.
Producto: Pilkington Solar-e

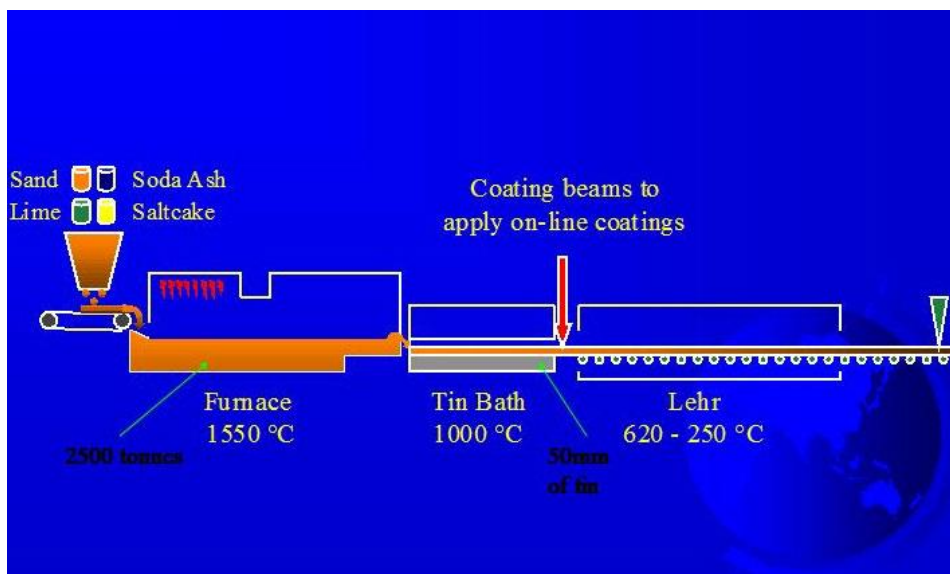


Proyecto Obra: TANGO, JOHNSON & SON. Zona Norte, Buenos Aires.
Producto: No definido.



Anexo 2

En la siguiente imagen se puede observar el proceso de fabricación:

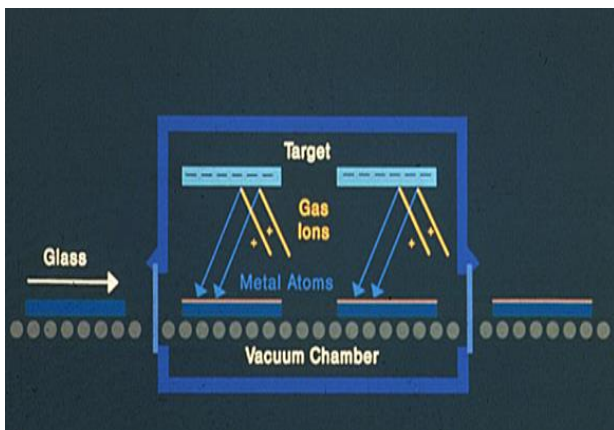


A medida que el vidrio flotado va saliendo empieza a bajar de temperatura, primero se encuentra a 1550°C y cuando flota en la piletta de estaño llega a 1000 °C. El proceso hard coated aprovecha la temperatura del vidrio para aplicarle las distintas capas (coatings) que le dan las nuevas propiedades y lo transforman en un vidrio de control solar. Acá dependemos del material que se está fabricando en el horno en ese momento para fabricar un producto con coating. Como los vidrios de control solar representan un porcentaje menor del total del vidrio producido por un horno float muchas veces es difícil tener una respuesta rápida ante un pedido grande no programado.

Anexo 3

Este proceso se caracteriza por poder sacar los vidrios del stock en frío de la compañía e ingresarlos directamente a la línea de producción para aplicarle las distintas capas que le dan esas propiedades al vidrio. Esto debe entenderse bajo el concepto de que la línea de float básico va produciendo diversos colores, espesores y medidas de vidrios y en el proceso hard coated hay que ir fabricando e ir haciendo stock de los vidrios de control solar al ritmo de la otra línea. Esto es principalmente porque al poder pasar los vidrios varias veces por la línea se le pueden aplicar más coatings para mejorar las prestaciones, evitando tener que usar vidrios con un fuerte color en la masa para reducir la radiación solar.

En la siguiente imagen se representa el proceso de fabricación soft coated:



Como se puede observar la línea tiene características bastante similares pero se ubica separada del proceso de fabricación del float estándar.

Anexo 4

Banco Nación. CABA

Producto: Vidrio incoloro común



Anexo 5.

TORRE REPSOL YPF. Puerto Madero, Buenos Aires.
Producto: Viracon.

