

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6
3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	8
4. OBJETIVO GENERAL	9
5. RESULTADO ESPERADO	10
6. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING	
6.1. Objetivo	11
6.2. Análisis externo e interno	11
6.2.1. Análisis externo	11
6.2.2. Análisis interno	15
6.3. Estrategia comercial	18
6.4. Segmentación del mercado	19
6.5. Objetivo comercial	22
6.6. Diseño de encuesta	23
6.7. Definición de producto y servicio	29
6.8. Definición de precios de productos y servicios	34
6.8.1. Definición de precio de producto	34
6.8.2. Definición de precio de servicio	34
6.9. Definición de canales	35
6.10. Medios de difusión	37
6.11. Presupuesto	39
7. CONCLUSIONES	40
8. BIBLIOGRAFÍA	41
9. ANEXO	
9.1 Encuesta	42

1. INTRODUCCIÓN

Durante la década de los noventa, Metrogas S.A. materializa un mega proyecto, que consiste en cruzar la cordillera de Los Andes con un gaseoducto para poder traer gas natural desde Argentina. Esto significaría una nueva alternativa energética en los hogares. La llegada del gas natural generaría grandes ahorros al país, mayor eficiencia y un decisivo aporte en la descontaminación de Santiago.

Metrogas S.A., con la intención de diferenciarse de la competencia y agregar valor a su producto, ha generado diversos servicios dirigido a sus clientes : así como nace la venta de gasodomésticos y su instalación.

El objetivo del presente estudio es definir un nuevo producto integral, que incluye la venta de gasodomésticos a gas natural y su instalación, para los artefactos cocina y calefones, tomando en cuenta las variables valoradas por los clientes.

Este servicio será definido para los segmentos residenciales escogidos, considerando las comunas en las cuales Metrogas tiene suministro de gas natural. Lo primero que se debe definir en este estudio es el tamaño del mercado y las variables de segmentación de éste.

Actualmente, el servicio de venta de gasodomésticos y de su instalación no tiene un estándar establecido y regulado en el mercado, esto se debe a que la mayoría de los instaladores existentes son informales y los clientes desconocen la normativa.

El solo hecho de plantear la inexistencia de estándares en la instalación, permite abrir un espacio para el desarrollo de un nuevo mercado. Generar un servicio que contenga las variables valoradas por los clientes permitirá crear barreras de entrada, para los productos que compiten en el mismo mercado y que funcionan con otro combustible.

Los artefactos cocina y calefón, permiten satisfacer las necesidades básicas de los clientes, transformándose en artículos indispensables en un hogar, lo que hace aumentar su valor cuando fallan. En el momento de tomar la decisión de compra de un artefacto a gas, el cliente también debe decidir quien lo instala, ambas acciones consideran variables de importancia para los clientes, como por ejemplo la intervención del entorno del cliente al ingresar a su vivienda cuando se realiza la instalación del artefacto, lo que origina natural aprehensión al contratar este tipo de servicio. En aspectos, como éste, Metrogas presenta ventajas comparativas claras, debido a que es percibida como una empresa con gran conocimiento y experiencia en esta área y que otorga confianza y respaldo.

Tras lo mencionado es dable pensar que existe un mercado interesante en la venta de gasodomésticos y su instalación, por lo que el estudio esta centrado en diseñar una estrategia de marketing, que permita definir un servicio integral, que incorpore una marcada diferenciación en la venta de gasodomésticos y su instalación tomando en cuenta las variables más apreciadas por los clientes.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Historia

La crisis del petróleo a principios de la década del 70 aceleró la búsqueda de nuevas alternativas energéticas para el país. Esto llevó a que el entonces Presidente de Gasco, Pablo Pérez Zañartu, iniciara el proceso para introducir gas natural a Santiago desde Argentina. Diversas iniciativas fracasaron durante los años 80, debido a la crisis económica y a trabas de orden político en Argentina. No obstante, durante la presidencia de Carlos Menem en los '90, la privatización del sector energético hizo posible la firma del primer protocolo de integración gasífera entre ambos países, que otorgó los permisos para vender al mercado chileno el gas natural argentino. En el año 1994 nace GasAndes-Metrogas como proyecto privado, autosustentado, sin subsidios estatales. En su conformación participan tres empresas: GasAndes, liderada por Nova Gas, que se encargaría del transporte de gas; Eléctrica Santiago, con Chilgener como socio mayoritario, que construiría una planta termoeléctrica a gas natural en Santiago; y Metrogas, liderada por Gasco, que distribuiría el combustible a nivel residencial, comercial e industrial.

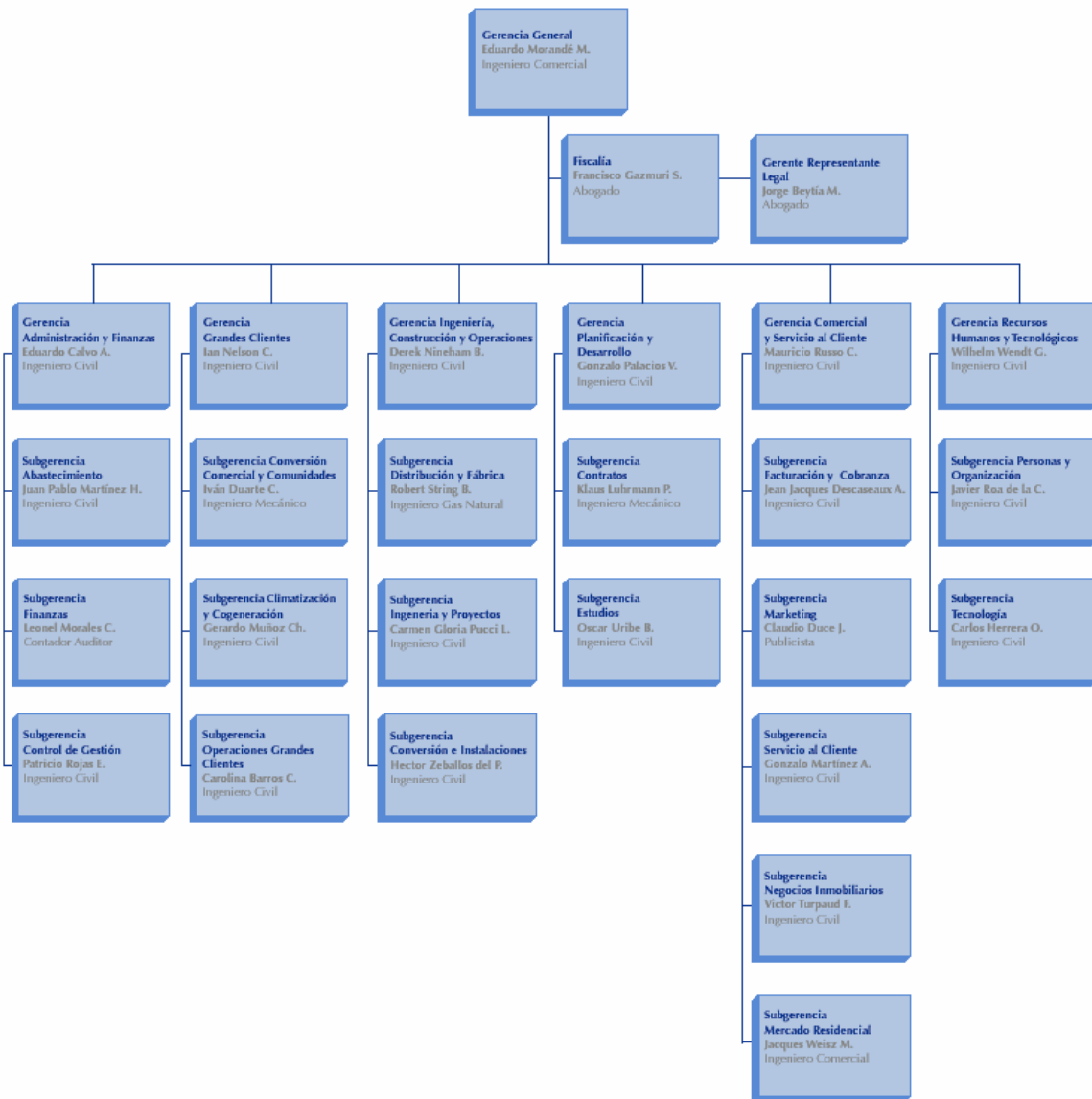
Después de enfrentar una fuerte competencia con proyectos alternativos y lograr la liberalización del mercado de exportación del gas argentino a Chile, Gas Andes suscribe contratos con tres empresas eléctricas y con Metrogas, lo que permite dar comienzo a la construcción del gasoducto. La llegada del gas natural a la Región Metropolitana, a mediados de 1997, marca el inicio de la distribución de este energético por parte de Metrogas en la zona central del país.

Durante el ejercicio 2005, Metrogas obtuvo una utilidad neta total que alcanzó la cifra de \$33.188 millones, lo que representó un aumento de un 20,2% respecto de los \$27.609 millones obtenidos el año anterior. Al 31 de Diciembre de 2005, los ingresos de explotación consolidados alcanzaron los MM\$ 154.327, lo que representa un aumento de 3,1% con respecto a los ingresos generados al 31 de Diciembre de 2004.

Metrogas participa en los siguientes mercados, Residencial, Comercial e Inmobiliario, en estos a diciembre de 2005, Metrogas atendía 344.110 clientes residenciales y comerciales, lo que representaba un aumento del 7,0% con respecto al número de clientes a diciembre de 2004. Las ventas físicas de gas natural y gas de ciudad en el mercado residencial y comercial alcanzaron a 256 millones de m³ de gas natural equivalente, lo que significó un aumento de un 7,9% comparado con las ventas registradas en el ejercicio anterior.

Mercado de Grandes Clientes, Industrial, Climatización y Tecnologías de Energía, Gas Natural Vehicular, al término de 2005 Metrogas contaba con 461 clientes industriales

Organigrama



3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Actualmente, los gasodomésticos son vendidos en su gran mayoría por multitiendas, otro porcentaje en ferreterías y finalmente, empresas que se dedican al suministro de gas, como es el caso de Metrogas. Los precios de estos artefactos a los clientes son similares en todos los canales de venta, por lo que esta variable no es en la actualidad la que está influyendo en la elección del lugar de compra de un artefacto. Por este motivo es crucial reconocer cuales son las razones que más pesan en el momento de adquirir un artefacto.

Por otra parte actualmente, el servicios de instalación de gasodomésticos, que satisface las necesidades del mercado residencial, esta dado por un alto porcentaje de instaladores informales : " gásfiter "; una parte muy menor por instaladores que tienen un servicio más formalizado, ofreciendo un grado mayor de seriedad, seguridad y calidad en el trabajo y respeto al cliente; saliéndose de estos niveles se encuentra algunos nuevos participantes como Homcenter y Metrogas, que disponen de un servicio con alto respaldo, supervisión en terreno y realizan todos sus trabajos con la normativa vigente.

Debe considerarse que no es fácil para los clientes tener información de los instaladores. Así, la forma utilizada por los gásfiter para realizar su publicidad es a través de avisos en quioscos, fuera de supermercados, letreros en los árboles. Otro manera es dirigirse a la página SEC para encontrar un listado de instaladores autorizados, pero sin mayor información, además aproximadamente un 75% de ellos no ejerce o no realiza trabajos en este mercado. Lo indicado demuestra que no existe un mercado muy desarrollado o competitivo en este rubro, producto probablemente de la informalidad del mercado o desconocimiento de los clientes.

Reiterando lo dicho con respecto a la necesidad básica creada por el mercado de contar con estos artefactos en el hogar, llegando a aumentar su apreciación relativa cuando fallan o simplemente dejan de operar y que la acción de instalar invade el interior de la vivienda misma, sensación o aprehensión incrementada por los temas de seguridad asociados al uso del gas y al ingreso de personas desconocidas a su vivienda, permite manifestar que Metrogas tiene grandes ventajas en el mercado, al aparecer como una empresa con un alto respaldo, de mucho conocimiento en la materia, que da confianza, etc., características incluyen a todo el personal que trabaja para la empresa, sin importar su posición y especialidad dentro de ella.

Por otro lado, se sabe que en la actualidad, en todo el mundo existe una demanda creciente de energía, lo que ha llevado al petróleo a subir a precios históricos; por lo mismo y otras circunstancias, también en Chile, se han producido aumentos no despreciables en el precio de los distintos tipos de gases y de la electricidad. Este escenario, conlleva a una mirada país distinta, donde el gobierno y las empresas pretenden impulsar la eficiencia energética, aunque los usuarios estén más preocupados de las tarifas, dando esta apreciación una ventaja competitiva a la empresa que tenga y ofrezca un menor costo de energía.

4. OBJETIVO GENERAL

Este estudio tiene como objetivo, definir un nuevo producto integral de venta de gasodomésticos a gas natural y su instalación, para los artefactos cocina y calefones, tomando en cuenta las variables valoradas por los clientes, para las comunas que se definirán en la segmentación del mercado.

Para definir el producto integral de gasodomésticos a gas natural, se realizará un estudio de mercado cualitativo, para dimensionarlo y segmentarlo hasta poder definir las características propias de cada uno de ellos e identificar y cuantificar, vía encuestas las variables más valoradas por los clientes, definiendo el atractivo de cada uno de los segmentos. Con los datos recogidos y la información procesada proveniente de los distintos estudios, se estructurará el Nuevo Servicio de Instalación, sustentado en las ventajas competitivas de Metrogas y la identificación del mercado objetivo.

5. RESULTADO ESPERADO

A través de este estudio, se quiere lograr la definición o conceptualización de un producto integral que incluye el artefacto a gas natural y su instalación, para los artefactos cocina y calefones, para el mercado residencial en las comunas en las cuales se tenga suministro de gas natural y sean un mercado atractivo. El producto es definido desde la perspectiva del cliente, con la finalidad de resaltar las variables que lo hacen diferente y atractivo al ser valoradas por ellos, considerando las fortalezas citadas de Metrogas.

6. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

6.1. OBJETIVO

Generar un plan de marketing para definir un producto integral, que permita la venta de gasodomésticos y su instalación, en el mercado de recambio de calefones y cocinas, sustentado en las fortalezas de Metrogas.

La estrategia de Marketing pretende incrementar las ventas de recambio de calefones y cocinas, de tal forma de captar el 19% del mercado potencial de los recambios de los calefones y 8% del mercado potencial de los recambios de cocinas, durante el 2007.

Para el año 2008 se estima que se podría incrementar las ventas de los calefones y de las cocinas en un 25% y un 50% respectivamente.

6.2. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Para llevar a cabo el análisis externo e interno, se revisó las amenazas y oportunidades que tiene la empresa con respecto a los clientes, competencia, los distintos canales y el macro ambiente. Además se revisó las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en el ámbito comercial, logístico, organizacional, operacional y financiero, obteniendo como resultado lo que a continuación se explica.

6.2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Del análisis de las variables externas, se puede detectar grandes oportunidades, como también amenazas en las cuales se debe trabajar. Con la finalidad de focalizar de mejor forma los distintos factores, se llevó un formato de análisis pensado en la percepción de los clientes, la competencia, los canales de acceso y el macro ambiente.

A. Análisis externo con respecto a los clientes.

Cuando se revisa la mirada de los consumidores o clientes, resaltan las siguientes oportunidades:

- Perciben un menor costo en la energía entregada por el gas natural, esto permite tener una gran ventaja frente a los artefactos alternativos, como es el caso de los termos y cocinas eléctricas.

- Deciden donde comprar un artefacto, tomando en cuenta la variedad de artefactos, facilidad de pago, garantía, acceso, precio, seguridad y servicio integral. Tomando en cuenta lo anterior, se debe desarrollar alternativas de pago con tarjetas de crédito de multitiendas (CMR, Jumbo Más, etc.), que Metrogas no tiene en la actualidad. En la oferta a los clientes, atrayente resaltar la posibilidad de pago a través de la cuenta de gas.
- Los clientes prefieren instalar los artefactos con un técnico autorizado, por seguridad, garantía y conocimiento, teniendo Metrogas en estas variables grandes ventajas competitivas, como es el respaldo de una marca y el sello como la empresa que más conoce de gas natural.

B. Análisis externo con respecto a la competencia.

Al revisar las amenazas y oportunidades dadas por la competencia, se puede destacar:

- Un gran número de tarjetas de crédito emitidas por multitiendas, genera en forma automática y expedita la facilidad de pago a los clientes, elemento de transacción que se percibe como una amenaza muy importante, la cual debe contrarrestarse con el desarrollo de todos los acuerdos necesarios para poder ofrecer junto con el artefacto, la facilidad de pago necesaria y convertirla de esta forma en una oportunidad.
- Agresivo comportamiento por parte de la electricidad por captar el nicho de consumo de energía para el agua sanitaria.

C. Análisis externo con respecto a la competencia.

Claramente en este punto es donde existen mayores amenazas, debido a que las multitiendas comercializan sus productos como grandes cadenas, ubicadas en distintos lugares de Santiago, lo que, además de las facilidades crediticias, permite un fácil acceso al potencial cliente.

Una forma contundente de mitigar esta desventaja para Metrogas y hasta revertir esta situación, es con el ofrecimiento un producto diferente a lo entregado por las multitiendas, el cual se define como un Servicio Integral al cliente, donde un ejecutivo de ventas asesora en todo lo relacionado a los gasodomésticos a gas natural, para que el consumidor conozca, junto con los atributos de los artefactos, aspectos tan importantes como la normativa vigente, la calidad indispensable en su instalación, las medidas de seguridad que deben aplicar los instaladores y los usuarios y parámetros de consumos de energía equivalente. De esta forma, el cliente podrá apreciar que el Servicio Integral que ofrece Metrogas responde cubriendo los aspectos fundamentales requeridos por ellos mismos.

D. Análisis externo con respecto al macro ambiente.

Cuando se realiza el análisis del macro ambiente, se puede identificar que existen amenazas y oportunidades. Dentro de las amenazas están los cambios en la normativa para la instalación de artefactos a gas natural, como también la nueva ley de subcontratación, que afecta el costo del servicio de instalación debido a las nuevas obligaciones y responsabilidades que asume la empresa al hacerse solidario de la administración del personal del contratista. Por otra parte no se puede dejar de mencionar la dificultad que existe con el suministro de gas natural desde Argentina, amenaza que es más potente en el caso de ganar un nuevo cliente, porque en el caso de recambio no es tan marcada debido a que los clientes nunca han sentido la falta del suministro. De todas maneras, esta dificultad, magnificada muchas veces por los medios de comunicación, es una herramienta que puede ser utilizada por la competencia, para influir en la decisión de compra de un cliente, cuando necesita cambiar un artefacto, mostrando los atributos de una energía alternativa.

Con respecto a las oportunidades, claramente hay una sensación ambiente de alto costo de la energía en general, lo que favorece a la empresa que este posicionada en la mente de los clientes como el combustible más económico, como es el caso del gas natural. Este punto debe ser explotado por la empresa para mostrar a los clientes con ejemplos y datos numéricos reales información con respecto al consumo y eficiencia de los distintos artefactos y de esta forma ganar la confianza del consumidor. Por otra parte la no existencia en el mercado de instaladores formalmente establecidos, permite a Metrogas mostrar con un Servicio Integrado una gran diferencia con respecto a la competencia, al sumar al artefacto, asesoramiento y la instalación con el respaldo de Metrogas, lo que representa brindar seguridad y confianza. Esto permite dar a los clientes un servicio diferenciador.

ANÁLISIS EXTERNO	
Cliente	
Amenazas	Oportunidad
	Costumbres de consumo (tipos de artefactos y combustible)
	El mayor consumo energético del mercado residencial proviene del uso sanitario y calefacción
	Los clientes tienen la percepción de menor costo por parte del gas natural
	Los clientes como primera preferencia de pago tienen crédito, segunda cheque y última contado.
	El 84% de los clientes indican que los artefactos los compran en multitiendas
	Cliente decide donde comprar por las siguientes variables (variedad, facilidad de pago, garantía, acceso, precio, seguridad, servicio integral)
	Los clientes prefieren instalar con un técnico autorizado, valorando la seguridad, garantía, conocimiento y precio.
Competencia	
Amenazas	Oportunidad
Mayor competencia de las alternativas de energía (electricidad, gas licuado)	Tenemos precio de mercado, no realizamos ofertas para aplanar curva de periodos malos.
Oferta de productos eléctricos innovadores (calentador instantáneo de agua, calefacción)	Créditos aprobados vía tarjeta bancaria y multitienda, además de considerar el universo de tarjetas emitidas
Facilidad de pago en las multitiendas (tarjeta de crédito, tarjeta de multitienda, cheques)	Despacho en el momento
Varias tiendas	
Estudios de comportamiento de pago	
Situación mediática adversa con respecto a la competencia, electricidad tratando de captar nicho de consumo de energía para consumo de agua sanitaria	
Canales	
Amenazas	Oportunidad
Facilidad de acceso a las multitiendas	Alto desarrollo de crédito en el mercado, permite utilizar estas alternativas de pago
Facilidad para comprar en las multitiendas, además de entrega inmediata.	
Una gran cadena de multitiendas, que les permite tener mayor acceso a ver los artefactos	
El volumen de artefactos a gas licuado (150.000) es mayor al del gas natural (70.000), esto afecta en la negociación con proveedores.	
Multitiendas no tiene incentivo a vender artefactos gas natural, ellos tienden a vender lo solicitado por los clientes y lo que renta	
Macro Ambiente	
Amenazas	Oportunidad
Crisis de gas, posible recrudecimiento del conflicto	Alto costo de la energía
Futuros cambios en la normativa	No hay mayor variedad de artefactos a gas
Alto costo de certificación TC-6 (8 UF + IVA)	Mercado de instaladores poco formal y no profesionalizado
Ley de subcontratación	

6.2.2. ANÁLISIS INTERNO

Al realizar el análisis de las variables internas, se pueden observar fortalezas y debilidades que pueden ser abordadas de tal forma que se logre disminuir su incidencia en la globalidad. Para llevar a cabo el análisis interno, comprendiendo las diferentes aristas, se revisaron los aspectos que tienen relación con temas comerciales, logísticos, organizacionales y financieros. A continuación revisaremos cada uno de estos.

A. Análisis interno con respecto a temas comerciales.

Cuando se revisa los temas comerciales, se identifica una sola amenaza importante, que es el tener un solo local de venta. En cambio hay grandes fortalezas, dentro de las cuales podemos destacar un servicio integral, que cuenta con una fuerza de venta capacitada que asiste a las viviendas de los clientes para dar el asesoramiento en lo que respecta a las características de los artefactos, instalación y normativa. También se debe considerar que Metrogas tiene información privilegiada de los clientes con respecto al consumo de gas, artefactos que existían en las viviendas en el momento de la conversión, artefactos instalados por las constructoras y arranques habilitados. Por otra parte no podemos perder de vista la capacidad de negociación con algunos proveedores, lo que permite tener márgenes importantes en algunos productos.

B. Análisis interno con respecto a temas de logística.

En este tema existe una debilidad importante que debe ser abordada, esta tienen relación con la posibilidad de entregar el artefacto en el mismo momento de la compra. En la actualidad Metrogas despacha al domicilio todas las ventas, con un estándar de 72 horas.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente y las circunstancias en las cuales un cliente cambia un artefacto, se puede indicar que es necesario tener una opción de entrega o despacho inmediato, con la finalidad de dar solución a los apremios de los clientes. Como soluciones a lo planteado se puede implementar un despacho express o tener la posibilidad de retiro del artefacto de nuestras bodegas.

También existe una fortaleza que esta dada por la experiencia y conocimiento con todo lo relacionado a manejo de stock.

C. Análisis interno con respecto a temas organizacionales.

En este tema existe una debilidad importante que debe ser abordada, esta tiene relación con la posibilidad de entregar el artefacto en el mismo momento de la compra lo que puede hacerse a través de un despacho inmediato o de retiro en el instante de la compra. Debido a esto se trabajara en el desarrollo de un método para lograr incorporar dentro del servicio un despacho inmediato, si es requerido por el cliente.

D. Análisis interno con respecto a temas operacionales.

Claramente en el tema operacional existen grandes fortalezas, estas provienen de un alto grado de conocimiento de la normativa vigente y de los artefactos, además de contar con un laboratorio para realizar pruebas de calidad de los artefactos. A lo indicado se debe agregar la experiencia que existe en la instalación de artefactos y de conversión de estos. Por este motivo Metrogas aparece en el mercado como la empresa que tiene mayor conocimiento en los temas que involucran gas natural.

Por otra parte, es necesario tener presente lo que significa como amenaza, ofrecer un servicio de instalación más caro que lo que existe en el mercado, al considerar los efectos derivados de la aplicación de la nueva ley de subcontratación y observar rigurosamente las normativas vigentes. Para poder revertir esta situación o disminuir su impacto, se debe destacar y dejar claro que el servicio que se entrega, contiene grandes, importantes y necesarias diferencias, comparadas con lo ofrecido en el mercado, esto debido a que existe un conocimiento, una marca importante que da respaldo y garantía, además de un servicio de supervisión.

También se debe hacer presente que Metrogas mantiene servicios de post venta, dentro de los cuales están la atención por emergencias durante las 24 horas, un servicio de llamado para atender los requerimientos de los clientes, etc.

E. Análisis interno con respecto a temas financieros.

En lo que respecta a fortalezas y debilidades en el tema financiero, es factible indicar que la mayor fortaleza es la posibilidad de cargar el monto de la venta a la cuenta del gas, con pago en cuotas, mecanismo que permite una disminución considerable de la incobrabilidad, además de otorgar la facilidad de un crédito y un modo de pago transparente a los clientes. Sin embargo, el sistema al interior de Metrogas es débil y debe ser perfeccionado.

ANÁLISIS INTERNO	
Comerciales	
Debilidades	Fortalezas
Pocos lugares de atención	Capacidad para desarrollar y administrar fuerzas de ventas, capacitadas y controladas
	Igualdad en los precios de mercado de artefactos y mejores márgenes en algunos casos
	Servicio Integral (Fuerza de venta y servicio de instalación)
	Conocimiento de los clientes
Logística	
Debilidades	Fortalezas
Plazo de despacho (logística)	Manejo de stock
Organizacionales	
Debilidades	Fortalezas
No utilización de medios para difundir las ventajas del gas (precio, calidad, comodidad, etc.), carencia de campañas.	Seguridad (imagen de rol experto)
	Rentabilidad de la empresa viene del mercado residencial, comercia
	Respaldo
	Menor costo de energía
Operacionales	
Debilidades	Fortalezas
Alto precio en las instalaciones	Normativa (conocimiento)
Poca capacidad de adaptarse a los volúmenes, influenciado por la nueva ley de subcontratación	Conocimiento de los artefactos
	Experiencia en la instalación
Financieras	
Debilidades	Fortalezas
Tasa de financiamiento igual a la del mercado, con menores beneficios	Pago en la cuenta
Falta de información del comportamiento de pago	

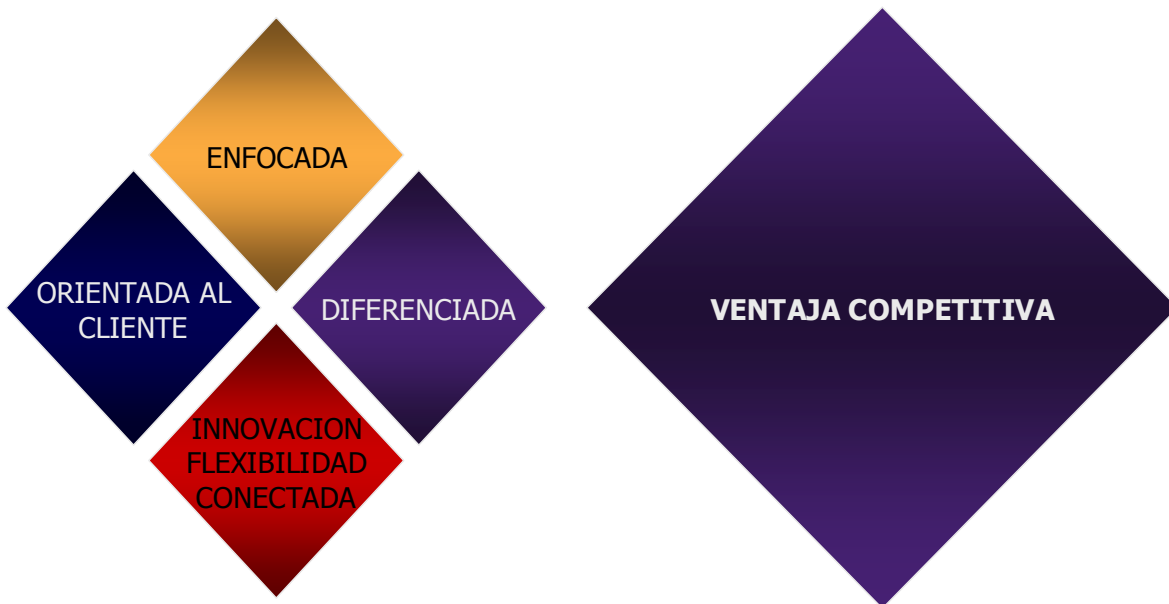
6.3. ESTRATEGÍA COMERCIAL

El desarrollo de la estrategia comercial, estará sustentado a través del incremento de las ventas de recambio de calefones y cocinas, tomando la diferenciación como principal herramienta para posicionar los productos indicados.

Se elige esta estrategia comercial, aprovechando los grandes atributos que posee la empresa, los cuales le permiten diferenciarse claramente de la competencia. Estos atributos están dados por el conocimiento y la experiencia en el mercado del gas natural, entre ellos mención especial la alta y profesionalizada vivencia en la conversión e instalación de artefactos. Metrogas cuenta con un laboratorio donde realiza las pruebas y ensayos a los artefactos, respaldando eficazmente el trabajo de la fuerza de ventas, la cual ha sido muy bien capacitada en el conocimiento completo de cada uno de los artefactos, normativa y características del gas natural.

De esta manera, los ejecutivos de venta pueden entregar a los clientes un Servicio Integral que incluye asesorar en el conocimiento de los productos, la calidad de la instalación y la difusión de las normas reguladoras, la entrega de todo el respaldo y garantía de los artefactos vendidos y trabajos ejecutados y el servicio de post venta que se puede brindar, como es el caso de atención de emergencia las 24 horas del día.

Al plantear esta estrategia, se ha tenido presente que no se debe olvidar que las características de una empresa deben estar dadas por lo indicado en el siguiente esquema.



Claramente la estrategia de liderazgo en costos no es viable, debido a que los precios de los artefactos son los mismos en el mercado y el servicio de instalación cuenta con atributos muy distintos a los dados por la competencia, impidiendo una comparación justa.

6.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para poder seleccionar el segmento objetivo en este caso, se consideró el universo de clientes totales conectados a gas natural, información que permite estimar el mercado de artefactos instalados.

En 16 comunas hay 324 mil clientes conectados a la red, cantidad que se desglosa en 128 mil casas, 188 mil departamentos y 8 mil locales comerciales. Tal como lo indica el cuadro que a continuación se muestra.

Universo Total	
Tipo	Cientes
Casas	128.140
Departamentos	188.245
Comerciales	8.163
Total	324.548

El 80% de los clientes están ubicados en 7 comunas, representado por 261 mil clientes, el 65% de las casas y el 91 % de los departamentos. Ambos tipos de clientes son atractivos comercialmente dado que requieren de recambios de artefactos como cocinas y calefones.

Universo Total																
Tipo	Las Condes	Santiago	Providencia	Nuñoa	Puente Alto	Vitacura	Maipu	La Florida	La Reina	San Miguel	Lo Barnechea	Quilicura	Peñalolen	Huechuraba	Estacion Central	Cerrillos
Casas	19.630	2.709	5.793	8.935	20.536	9.239	15.881	10.414	10.516	1.800	6.660	5.722	5.803	3.030	685	787
Dept.	43.376	51.732	40.641	24.198	912	9.124	814	3.273	1.762	6.816	1.420	236	75	874	2.377	615
Comerciales	1.119	3.140	1.326	843	470	382	299	172	243	0	169	0	0	0	0	0
Total	64.125	57.581	47.760	33.976	21.918	18.745	16.994	13.859	12.521	8.616	8.249	5.958	5.878	3.904	3.062	1.402
% / Total	20%	18%	15%	10%	7%	6%	5%	4%	4%	3%	3%	2%	2%	1%	1%	0%
% Casas / Total	15%	2%	5%	7%	16%	7%	12%	8%	8%	1%	5%	4%	5%	2%	1%	1%
% de Dept. / Total	23%	27%	22%	13%	0%	5%	0%	2%	1%	4%	1%	0%	0%	0%	1%	0%

Teniendo el universo de clientes, podemos determinar los artefactos instalados en los hogares, dando como estimación 382 mil calefones y 193 mil cocinas, dando un total de artefactos de 575 mil unidades.

Universo Total																	
Tipo	Las Condes	Santiago	Providencia	Nuñoa	Puente Alto	Vitacura	Maipu	La Florida	La Reina	San Miguel	Lo Barnechea	Quilicura	Peñalolen	Huechuraba	Estacion Central	Cerrillos	Total
Calefones Casa	26.173	3.386	5.407	9.897	23.040	13.345	16.492	10.414	12.853	1.800	12.876	5.722	6.267	3.030	548	787	152.038
Calefones Dept.	57.835	64.665	37.932	26.804	1.023	13.179	845	3.273	2.154	6.816	2.745	236	81	874	1.902	615	220.976
Calefones Comer.	1.492	3.925	1.238	934	527	552	311	172	297	0	327	0	0	0	0	0	9.774
Total Calefones	85.500	71.976	44.576	37.635	24.591	27.076	17.648	13.859	15.303	8.616	15.948	5.958	6.348	3.904	2.450	1.402	382.790
Cocina Casa	11.020	1.355	2.703	5.636	19.033	3.422	12.827	7.521	7.011	1.636	4.440	5.722	4.178	2.755	411	715	90.386
Cocina Dept.	24.351	25.866	18.966	15.263	845	3.379	657	2.364	1.175	6.196	947	236	54	795	1.426	559	103.080
Total Cocina	35.372	27.221	21.669	20.899	19.879	6.801	13.484	9.885	8.185	7.833	5.387	5.958	4.232	3.549	1.837	1.275	193.466

Debemos considerar que los artefactos tienen cierta duración, en el caso de los calefones, los fabricantes indican que estos duran entre 8 y 20 años y las cocinas entre 10 y 20 años. Como los parámetros son bastante amplios, se consideran tres escenarios, el primero con una duración de 12 años de los dos artefactos, el segundo de 17 y el tercer de 20 años. Esta premisa permite estimar el universo aproximado de recambios al año de cocinas y calefones. En el escenario más negativo, muestra que al año se necesita recambiar 19.140 calefones y 9.673 cocinas, siendo de todas maneras un mercado bastante interesante.

Mercado a 12 Años																	
Tipo	Las Condes	Santiago	Providencia	Ñuñoa	Puente Alto	Vitacura	Maipú	La Florida	La Reina	San Miguel	Lo Barnechea	Quilicura	Peñalolén	Huechuraba	Estación Central	Cerrillos	Total
Calefones Casa	2.181	282	451	825	1.920	1.112	1.374	888	1.071	150	1.073	477	522	253	46	66	12.670
Calefones Dept.	4.820	5.389	3.161	2.234	85	1.098	70	273	179	568	229	20	7	73	158	51	18.415
Calefones Comer.	124	327	103	76	44	46	26	14	25	0	27	0	0	0	0	0	814
Total Calefones	7.125	5.998	3.715	3.136	2.049	2.256	1.471	1.155	1.275	718	1.329	497	529	325	204	117	31.899
Cocina Casa	918	113	225	470	1.586	285	1.069	627	584	136	370	477	348	230	34	60	7.532
Cocina Dept.	2.029	2.156	1.580	1.272	70	282	55	197	98	516	79	20	5	66	119	47	8.590
Total Cocina	2.946	2.269	1.806	1.742	1.657	567	1.124	824	682	653	449	497	353	296	153	106	16.122

Mercado a 17 Años																	
Tipo	Las Condes	Santiago	Providencia	Ñuñoa	Puente Alto	Vitacura	Maipú	La Florida	La Reina	San Miguel	Lo Barnechea	Quilicura	Peñalolén	Huechuraba	Estación Central	Cerrillos	Total
Calefones Casa	1.540	199	318	582	1.355	785	970	613	758	106	757	337	369	178	32	46	8.943
Calefones Dept.	3.402	3.804	2.231	1.577	60	775	50	193	127	401	161	14	5	51	112	36	12.999
Calefones Comer.	88	231	73	55	31	32	18	10	17	0	19	0	0	0	0	0	575
Total Calefones	5.029	4.234	2.622	2.214	1.447	1.593	1.038	815	900	507	938	350	373	230	144	82	22.517
Cocina Casa	648	80	159	332	1.120	201	755	442	412	96	261	337	246	162	24	42	5.317
Cocina Dept.	1.432	1.522	1.116	898	50	199	39	139	69	364	56	14	3	47	84	33	6.064
Total Cocina	2.081	1.601	1.275	1.229	1.169	400	793	581	481	461	317	350	249	209	108	75	11.380

Mercado a 20 Años																	
Tipo	Las Condes	Santiago	Providencia	Ñuñoa	Puente Alto	Vitacura	Maipú	La Florida	La Reina	San Miguel	Lo Barnechea	Quilicura	Peñalolén	Huechuraba	Estación Central	Cerrillos	Total
Calefones Casa	1.309	169	270	495	1.152	667	825	521	643	90	644	286	313	152	27	39	7.002
Calefones Dept.	2.892	3.233	1.897	1.340	51	659	42	164	108	341	137	12	4	44	95	31	11.049
Calefones Comer.	75	196	62	47	26	28	16	9	15	0	16	0	0	0	0	0	489
Total Calefones	4.276	3.598	2.229	1.882	1.230	1.354	882	693	765	431	797	298	317	195	122	70	19.140
Cocina Casa	551	68	135	282	952	171	641	376	351	82	222	286	209	138	21	36	4.519
Cocina Dept.	1.218	1.293	948	763	42	169	33	118	59	310	47	12	3	40	71	28	5.154
Total Cocina	1.769	1.361	1.083	1.045	994	340	674	494	409	392	269	298	212	177	92	64	9.673

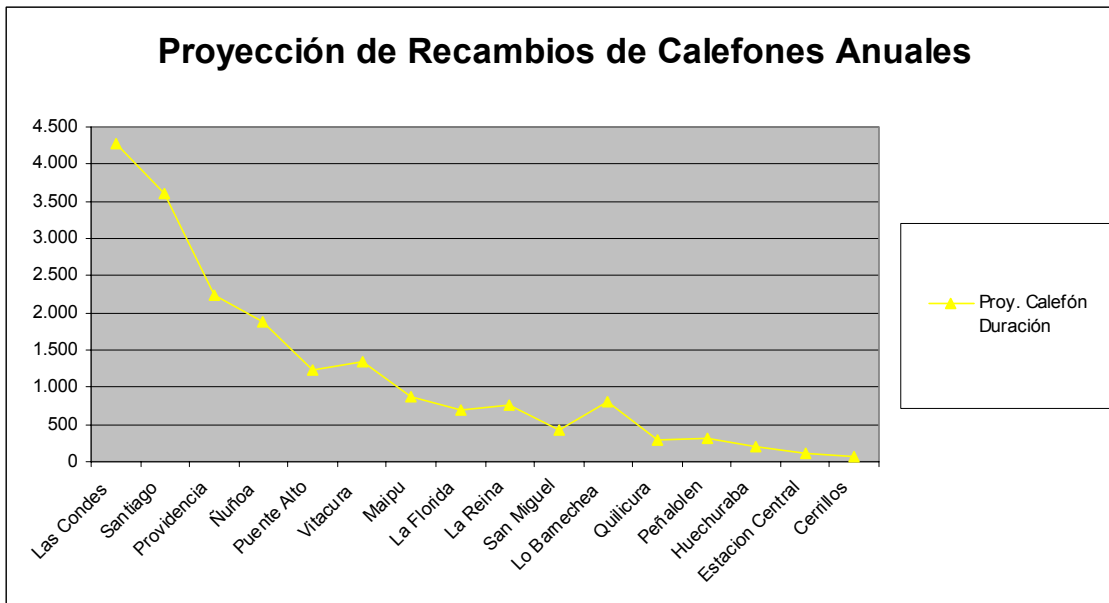
Al evaluar los tres escenarios en miles de pesos, podemos ver que la condición menos favorable da un total de \$ 3.427 millones al año en compra de calefones y cocinas como mercado de recambios, asumiendo un precio promedio de \$129.000 y de \$ 97.000 para los calefones y las cocinas respectivamente, lo que indica la existencia de un nicho de negocio bastante importante. Los cuadros que a continuación se muestran indican el resultado en cada uno de los escenarios.

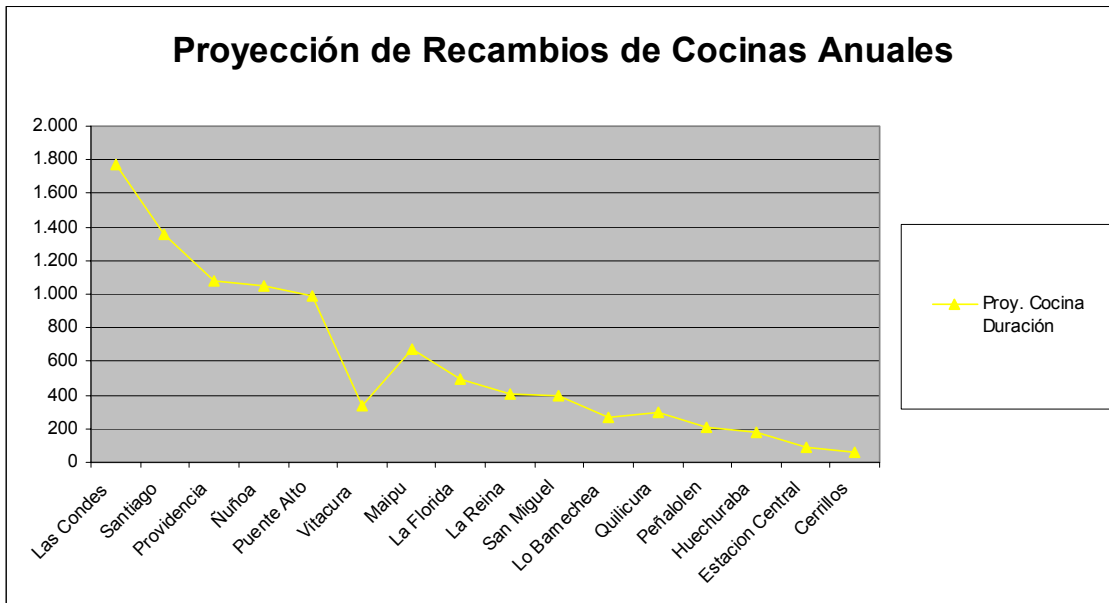
Mercado a 12 Años																	
Tipo	Las Condes	Santiago	Providencia	Ñuñoa	Puente Alto	Vitacura	Maipú	La Florida	La Reina	San Miguel	Lo Barnechea	Quilicura	Peñalolén	Huechuraba	Estación Central	Cerrillos	Total
Calefones Casa	282.737	36.580	58.407	106.915	248.894	144.162	178.153	112.497	138.843	19.444	139.093	61.812	67.702	32.732	5.920	8.502	1.642.390
Calefones Dept.	624.758	698.543	409.756	289.549	11.053	142.367	9.131	35.357	23.264	73.630	29.656	2.549	875	9.441	20.542	6.644	2.387.116
Calefones Comer.	16.117	42.400	13.368	10.087	5.696	5.961	3.354	1.858	3.208	0	3.530	0	0	0	0	0	105.580
Total Calefones	923.613	777.523	481.532	406.551	265.643	292.489	190.638	149.712	165.315	93.074	172.279	64.361	68.577	42.173	26.462	15.145	4.135.086
Cocina Casa	89.875	11.046	22.047	45.963	155.224	27.906	104.608	61.338	57.174	13.345	36.210	46.665	34.074	22.464	3.352	5.835	737.127
Cocina Dept.	198.594	210.946	154.673	124.478	6.893	27.559	5.362	19.278	9.580	50.533	7.720	1.925	440	6.480	11.631	4.560	840.652
Total Cocina	288.469	221.993	176.720	170.441	162.117	55.465	109.970	80.616	66.754	63.879	43.930	48.590	34.515	28.944	14.983	10.394	1.577.779

Mercado a 17 Años																	
Tipo	Las Condes	Santiago	Providencia	Ñuñoa	Puente Alto	Vitacura	Maipú	La Florida	La Reina	San Miguel	Lo Barnechea	Quilicura	Peñalolén	Huechuraba	Estación Central	Cerrillos	Total
Calefones Casa	199.579	25.821	41.228	75.469	175.690	101.761	125.755	79.410	98.007	13.726	98.183	43.632	47.789	23.105	4.179	6.001	1.159.334
Calefones Dept.	441.006	493.089	289.239	204.388	7.802	100.494	6.446	24.958	16.421	51.974	20.934	1.800	618	6.684	14.500	4.690	1.685.023
Calefones Comer.	11.377	29.929	9.437	7.120	4.021	4.207	2.368	1.312	2.265	0	2.491	0	0	0	0	0	74.527
Total Calefones	651.962	548.839	339.905	286.977	187.513	206.463	134.568	105.679	116.693	65.699	121.609	45.431	48.407	29.769	18.679	10.691	2.918.885
Cocina Casa	63.441	7.797	15.563	32.444	109.570	19.699	73.841	43.298	40.358	9.420	25.560	32.940	24.052	15.857	2.366	4.119	520.325
Cocina Dept.	140.184	148.903	109.181	87.867	4.866	19.453	3.785	13.608	6.762	35.671	5.450	1.359	311	4.574	8.210	3.219	593.402
Total Cocina	203.625	156.701	124.743	120.311	114.436	39.152	77.626	56.905	47.121	45.091	31.009	34.299	24.363	20.431	10.578	7.337	1.113.727

Mercado a 20 Años																	
Tipo	Las Condes	Santiago	Providencia	Ñuñoa	Puente Alto	Vitacura	Maipú	La Florida	La Reina	San Miguel	Lo Barnechea	Quilicura	Peñalolén	Huechuraba	Estación Central	Cerrillos	Total
Calefones Casa	169.642	21.948	35.044	64.149	149.336	86.497	106.892	67.498	83.306	11.667	83.456	37.087	40.621	19.639	3.552	5.101	985.434
Calefones Dept.	374.855	419.126	245.853	173.730	6.632	85.420	5.479	21.214	13.958	44.178	17.794	1.530	525	5.665	12.325	3.986	1.432.269
Calefones Comer.	9.670	25.440	8.021	6.052	3.418	3.576	2.013	1.115	1.925	0	2.118	0	0	0	0	0	63.348
Total Calefones	554.168	466.514	288.919	243.931	159.386	175.494	114.383	89.827	99.189	55.845	103.367	38.617	41.146	25.304	15.877	9.087	2.481.052
Cocina Casa	53.925	6.628	13.228	27.578	93.134	16.744	62.765	36.803	34.305	8.007	21.726	27.999	20.445	13.479	2.011	3.501	442.276
Cocina Dept.	119.157	126.568	92.804	74.687	4.136	16.535	3.217	11.567	5.748	30.320	4.632	1.155	264	3.888	6.979	2.736	504.391
Total Cocina	173.081	133.196	106.032	102.264	97.270	33.279	65.982	48.370	40.053	38.327	26.358	29.154	20.709	17.366	8.990	6.237	946.668

Se puede identificar que existen comunas más interesantes que otras, ante esto se define como el mercado objetivo 11 comunas en las cuales hay mayor potencial de venta, Las Condes, Santiago, Providencia, Ñuñoa, Puente Alto, Vitacura, Maipú, La Florida, La Reina, San Miguel y Lo Barnechea. Ellas representan un universo máximo de recambio al año de 18.136 calefones y de 8.831 cocinas. Gráficamente se puede apreciar la gran diferencia entre estas comunas y las restantes.





Para definir el objetivo, se tomará el escenario considerando una duración de 17 años de los distintos artefactos, esto significa que el mercado potencial de recambio de calefones es de 22.517 calefones y 11.380 cocinas. En la actualidad Metrogas logra del mercado potencial el 10% de los calefones y el 4% de las cocinas.

6.5. OBJETIVO COMERCIAL

Los objetivos comerciales definidos son:

- 1- Lograr el 19% del mercado potencial de recambio de calefones en el año 2007, esto significa incrementar en un 100% las ventas en las 11 comunas elegidas en la segmentación. En términos monetarios esto implica alcanzar una facturación de \$ 557 millones en venta de recambio de calefones al año.
- 2- Lograr el 8% del mercado potencial de recambio de cocina en el año 2007, significa incrementar las ventas en un 100% en las 11 comunas definidas en la segmentación. En este caso la facturación sería de \$ 87 millones en la venta de recambio de cocinas al año.

Claramente para lograr los objetivos indicados, se debe utilizar distintos canales de ventas y difusión, además de entregar diferentes modalidades de pago.

Con el análisis del comportamiento de los distintos canales, se podrá definir el escenario para el año 2008, pero en primera instancia sería el siguiente:

- 1- Incrementar las ventas del año 2007 de recambio de calefones en un 25%, obteniendo un 24% del mercado de recambio.
- 2- Incrementar las ventas del año 2007 de recambio de cocinas en un 50%, logrando obtener el 12% del mercado potencial de recambios de cocinas.

6.6. DISEÑO DE ENCUESTA

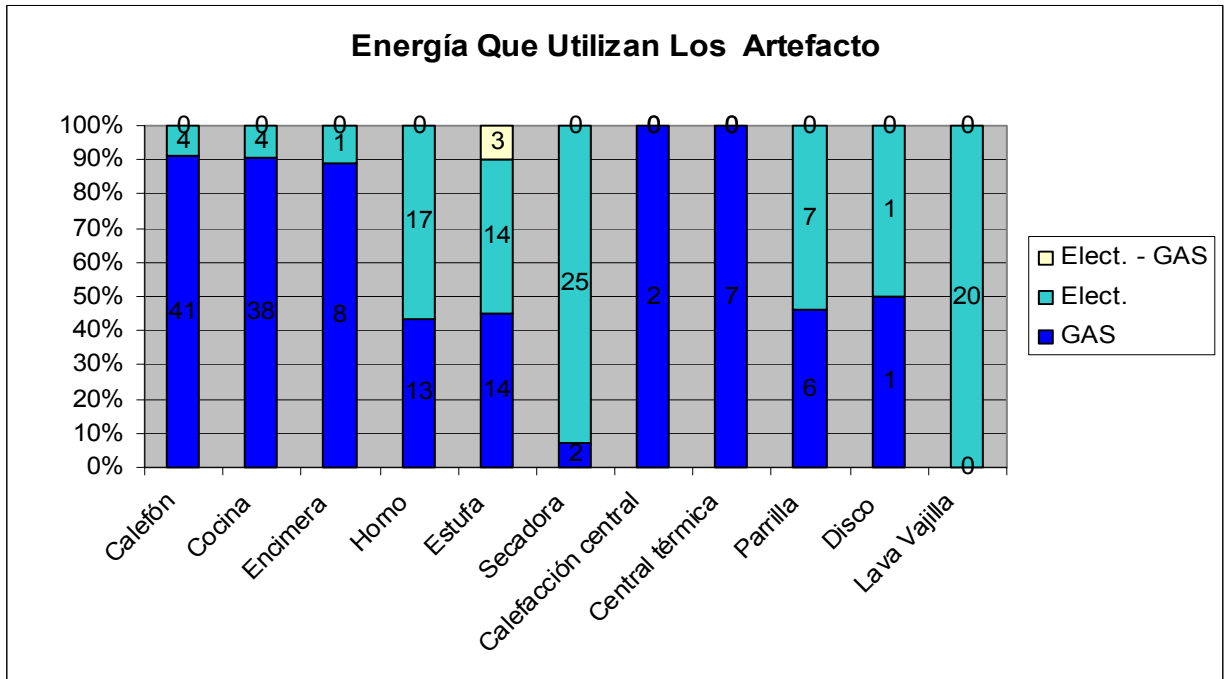
Se debe diseñar una encuesta que permita identificar las variables valoradas por los clientes, con los resultados de ésta, se diseñará el producto integral para la venta de gasodomésticos y su instalación.

La encuesta debe medir si el cliente tiene la necesidad de tener artefactos, si tiene en mente la necesidad de comprar uno en el corto plazo, cuales son las unidades que utiliza en la actualidad, las ventajas de ellos en los distintos combustibles, donde compra sus artefactos, donde contrata el servicio de instalación y los motivos por el cual toma la decisión de comprar en un lugar. La encuesta que se diseñó para poder lograr medir los objetivos esperados se encuentra en el anexo 1.

Posteriormente se realizará la encuesta a 50 personas, lo que permitirá identificar las variables indicadas, la información rescatada bajo este instrumento es crucial para la definición del producto integral.

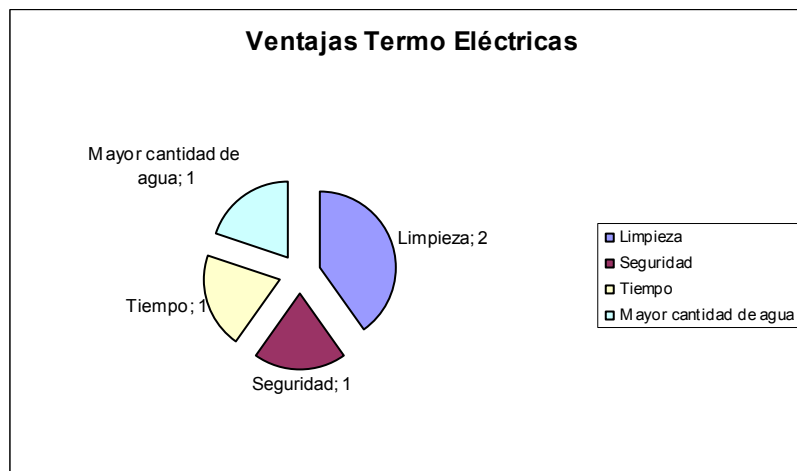
El resultado dado por la encuesta en las variables indicadas anteriormente son los siguientes:

- Con respecto a si los clientes tienen la necesidad de tener artefactos en su vivienda, de los 50 encuestados el 100% tiene la necesidad.
- Cuando se quiere identificar la necesidad de comprar un artefacto en el corto plazo, se pudo identificar claramente que no existe una necesidad inmediata en calefones y cocinas, en el caso de la secadora de ropa solo 2 de los 50 entrevistados indicaron la necesidad de comprar secadora, esto demuestra que la mayoría de los clientes recambia su calefón o cocina cuando dejan de funcionar.
- Cuando se quiere identificar cuales son los artefactos que utilizan los clientes en la actualidad, claramente el 91% de los encuestados utiliza calefón a gas para temperar el agua sanitaria, en el caso de las cocinas el 90% utiliza gas, no así en el caso de las encimeras que mayoritariamente utiliza electricidad. El gráfico que se muestra a continuación muestra la distribución de los artefactos utilizados por los clientes en los distintos combustibles para cubrir sus necesidades.

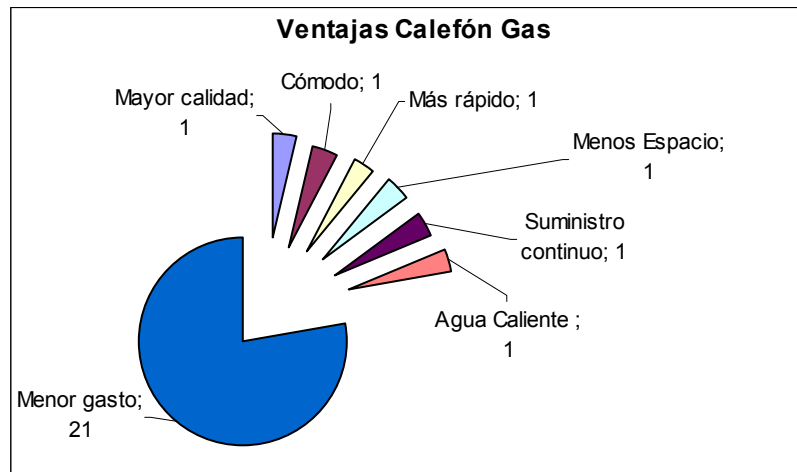


El grafico deja en evidencia que los clientes utilizan electricidad y gas para satisfacer distintas necesidades, pero teniendo claras diferencias en los % de participación en los distintos artefactos. En el caso de las cocinas y calefones, el 90% de los clientes utiliza gas para el funcionamiento de estos, los lava vajillas y secadoras en su gran mayoría son eléctricos.

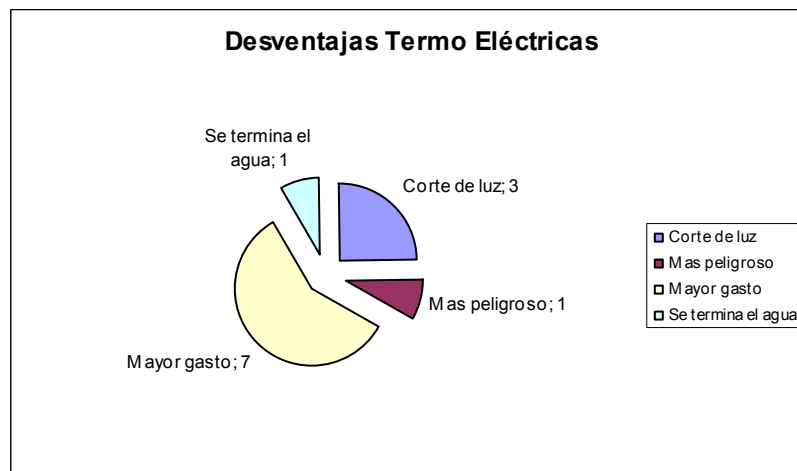
- Con respecto a las ventajas de los distintos combustibles, claramente se ve el tema precio como una de las variables más marcadas. Los gráficos que a continuación se muestran, dejan en evidencia lo indicado.



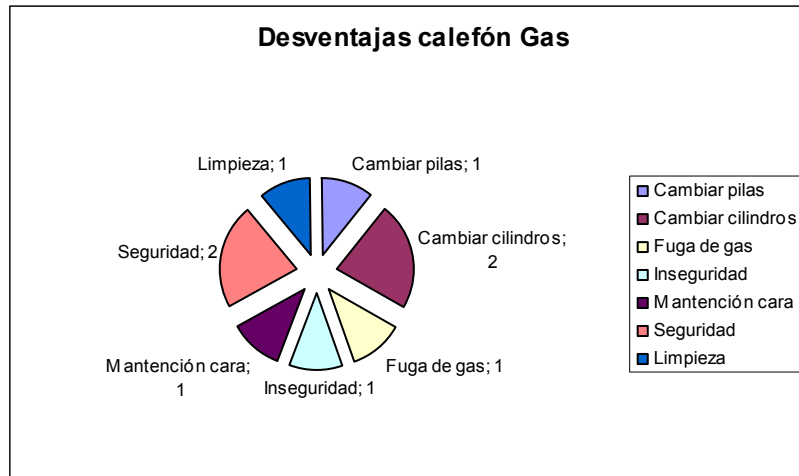
El grafico anterior muestra que los clientes no identifican grandes ventajas al utilizar electricidad para temperar el agua sanitaria, solo 5 personas de los 50 entrevistados ven ventajas, siendo esto solo un 10% de los clientes. Siendo esto una gran ventaja para el gas.



El gráfico anterior muestra que los clientes identifican ventajas al utilizar gas para temperar el agua sanitaria, 27 personas de los 50 entrevistados ven ventajas, siendo esto aproximadamente un poco más del 50%. La ventaja más marcada es el menor costo que logra identificar el cliente al utilizar gas como fuente energética para temperar el agua sanitaria. Siendo esto una gran ventaja para el gas.

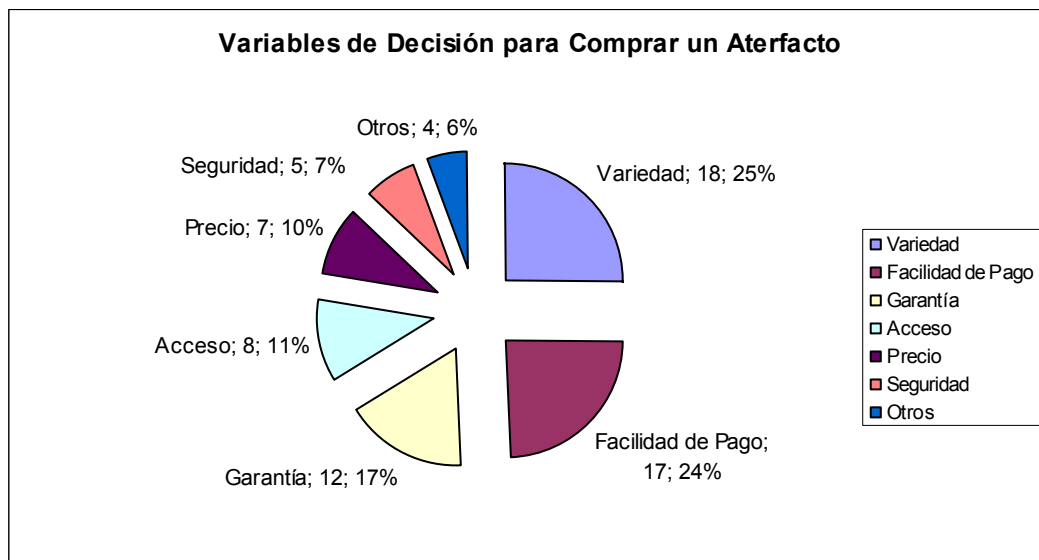


El gráfico anterior muestra que los clientes identifican desventajas al utilizar electricidad para temperar el agua sanitaria, 12 personas de los 50 entrevistados ven desventajas, la mayor desventaja es el mayor costo que tiene la electricidad. Siendo esto equivalente con lo indicado en las ventajas del gas.

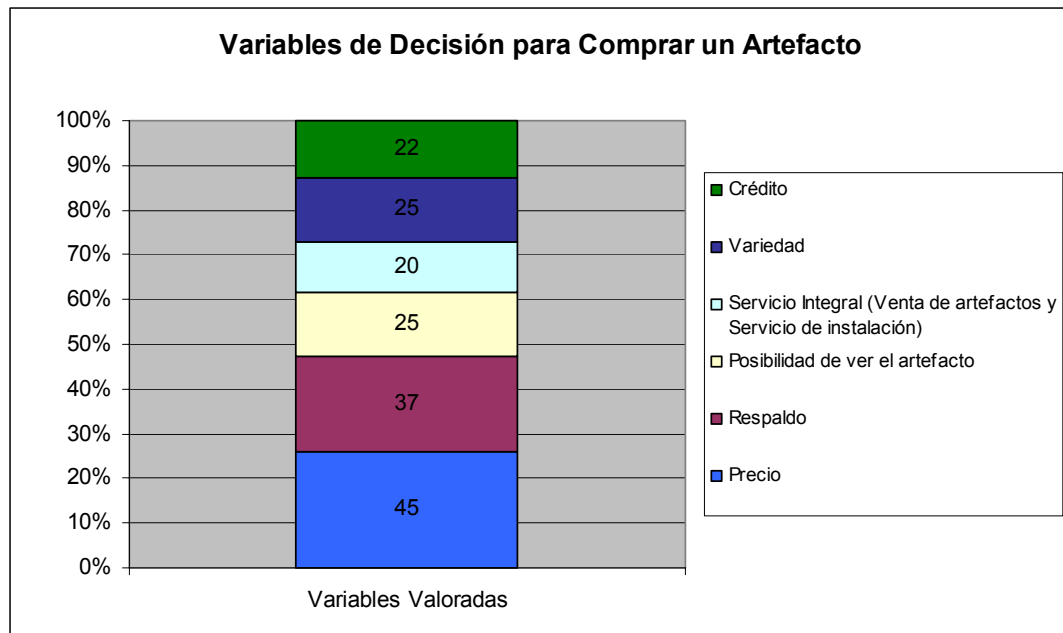


El gráfico anterior muestra que el 18% de los clientes identifican desventajas al utilizar gas para temperar el agua sanitaria, 9 personas de los 50 entrevistados ven desventajas, la diferencia con las desventajas vistas en la electricidad esta dada por la dispersión de las variables en el gas.

- Al identificar donde compran los artefactos los clientes y los motivos por los cuales compran en ese lugar, se ve claramente que el 83% compra en una multitienda, las principales variables que llevan a un cliente a tomar la decisión de donde comprar esta dada por la variedad, facilidad de pago y garantía. Metrogas tiene como gran fortaleza el tema de garantía y seguridad, pero debe incorporar la facilidad de pago a su venta, adicionalmente a la opción de pago en la cuenta de gas que hoy tiene. Los gráficos que a continuación se muestran, dejan en evidencia lo indicado.

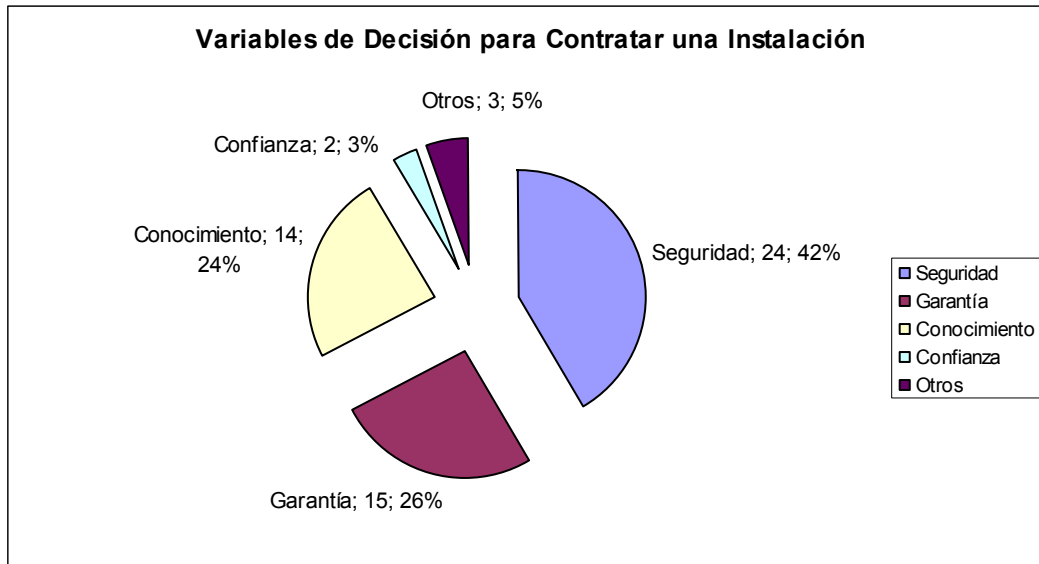


El grafico anterior muestra la respuesta espontánea a la pregunta de cual es el motivo por el cual compro en el lugar que el indica, claramente deja establecido que las variables mas potentes son variedad, facilidad de pago y garantía.

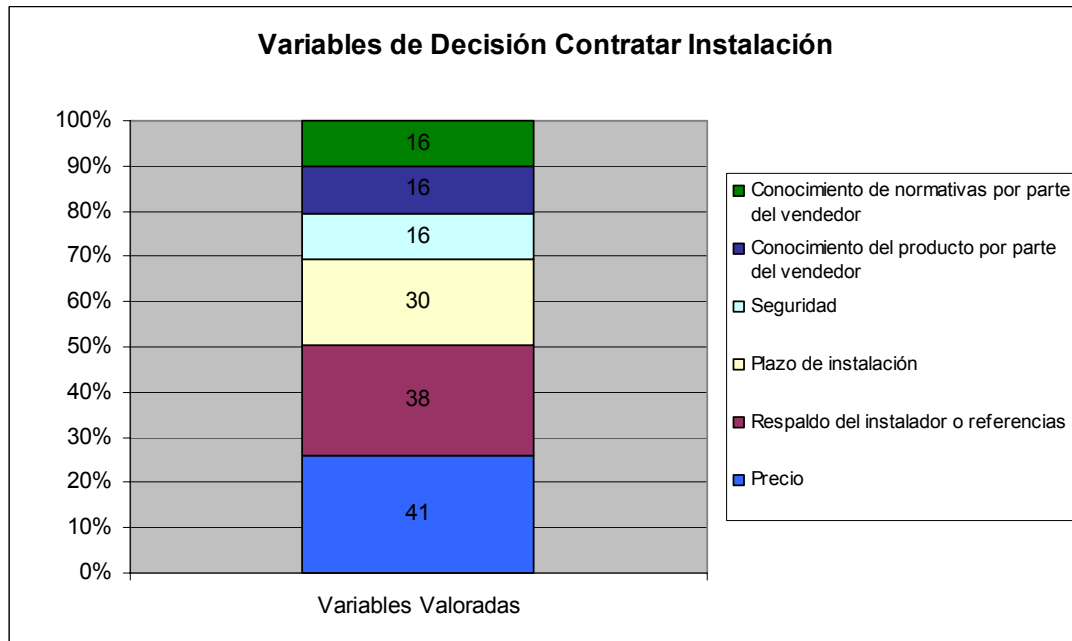


El grafico anterior indica la estratificación de las variables indicadas al cliente para que las clasificara según su grado de importancia en el momento de tomar la decisión de compra de un artefacto. El resultado de esto muestra claramente que el crédito o facilidad de pago es una de las variables que tiene el mayor grado de importancia, el precio es importante para el cliente, pero en estos casos donde los valores son los del mercado, pierde relevancia en la decisión final. También aparece la variables respaldo, variedad, servicio integral y posibilidad de ver el artefacto.

- Al identificar con quien contratan el servicio de instalación, se logra ver que el 71% de los clientes prefieren instalar con un técnico autorizado, además mencionan que realizan los trabajos con ellos por un tema de seguridad, conocimiento y garantía. Los gráficos que a continuación se muestran, dejan en evidencia lo indicado.



El gráfico anterior muestra la respuesta espontánea de los clientes al ser consultados de porque contratan el servicio de instalación a la persona o empresa indicada por ellos, siendo las variables más importantes garantía, seguridad y conocimiento.



El gráfico anterior indica la estratificación de las variables dadas a los clientes para que las clasificaran según su grado de importancia en el momento de tomar la decisión de contratar a un instalador. Este muestra claramente que el precio es una variable importante de decisión, Metrogas no puede competir por precio en este mercado, pero las otras variables son donde existe una gran fortaleza, como es el caso de respaldo, seguridad y conocimiento. Tomando en cuenta lo mencionado en el servicio de instalación se debe destacar estos atributos.

6.7. DEFINICIÓN DE PRODUCTO Y SERVICIO

Los productos y servicios definidos para poder llevar a cabo el objetivo planteado son venta de calefones y cocinas, además del servicio de instalación de cada uno de ellos. Principalmente en el mercado de recambio.

Para poder definir el producto integral que incluye la venta de gasodomésticos y su instalación, se consideró el atractivo del mercado, las variables valoradas por los clientes, tomando en cuenta las fortalezas de la empresa, con la finalidad de lograr ventajas competitivas.

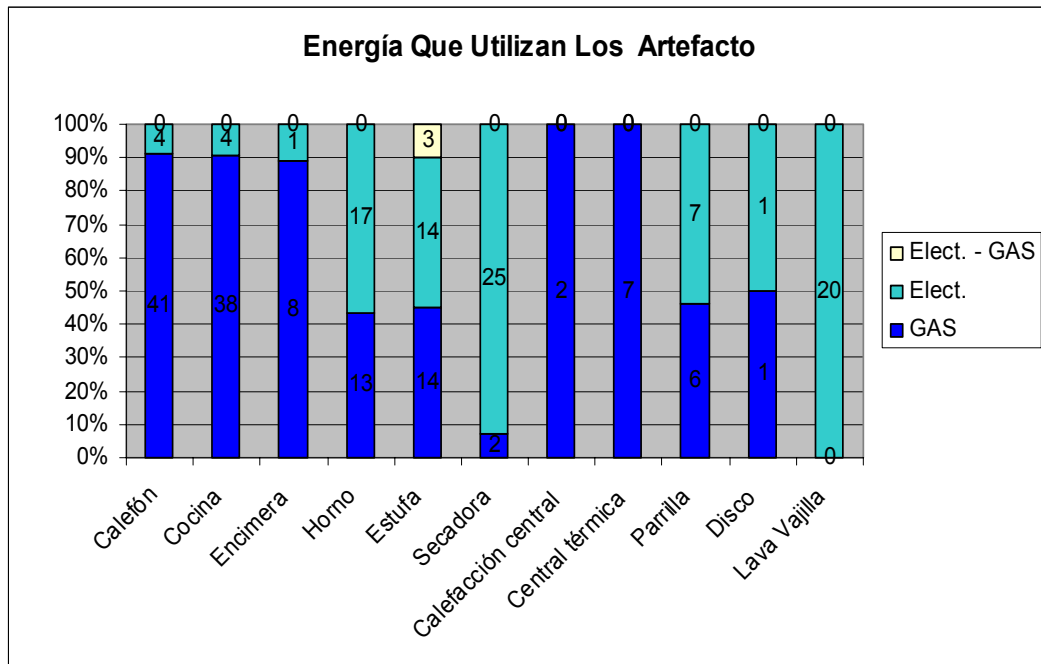
1- Atractivos del mercado que llevan a definir los productos indicados.

El mercado de recambio de calefones y cocinas a gas natural es de 33.000 artefactos anuales aproximadamente, representando un valor de \$ 3.814 millones al año, donde 22.000 son calefones (\$2.918 millones anuales) y 11.000 cocinas (\$1.113 millones anuales).

	Cantidad de Artefactos	Valor \$ Promedio	Mercado Anual M\$
Calefón	21.781	129.630	2.823
Cocina	10.123	97.864	991

El cuadro anterior muestra el tamaño del mercado de recambio, en unidades y millones de pesos, el valor promedio considerado es calculado a través del mix de ventas de un año.

Otra variable importante para definir estos productos esta dado por el posicionamiento de los artefactos en las viviendas de los clientes. Claramente hay artefactos que tiene mayor presencia en las viviendas de los clientes y de la misma forma esta marcado el tipo de energía que utilizan para funcionar. Al respecto se puede indicar que aproximadamente el 90% de los equipos que se utilizan para temperar el agua sanitaria emplean gas y sucede lo mismo en el caso de las cocinas.



El gráfico anterior muestra nítidamente que el 91% de las viviendas utilizan gas para temperar el agua sanitaria, además el 90% de las cocinas funcionan a gas. Bajo este mercado los dos nichos más importantes en el mercado de recambio de artefactos está dado por estas dos categorías.

Hay un punto muy importante que debe ser considerado, Metrogas tiene como negocio principal la distribución de gas natural, esto lleva a desarrollar herramientas que permitan mantener los espacios ganados.

2- Características del producto y servicio, tomando en cuenta las variables valoradas por los clientes y donde la empresa logra ventajas competitivas.

El producto no solo esta definido por el artefacto, también incluye atributos que tienen relación con el servicio integral que se puede dar, esto significa asesoría en el producto, instalación y normativa, entregando el servicio integral se da mayor seguridad a los clientes en la globalidad. De esta forma podemos definir que el producto global tiene las siguientes características:

- Calefones y cocinas, de distintas marcas y modelos, además de estar certificados.
- Visita de ejecutivo técnico para asesorar en lo concerniente a las características del producto, instalación, normativa vigente y seguridad.
- Distintas alternativas de pago, efectivo, cheque (hasta seis cuotas precio contado), tarjeta bancaria, tarjeta multitienda y crédito directo, con la posibilidad de cargar cuota a la cuenta de gas o cuponera de pago. Teniendo todas estas como una alternativa de pago para los distintos clientes.

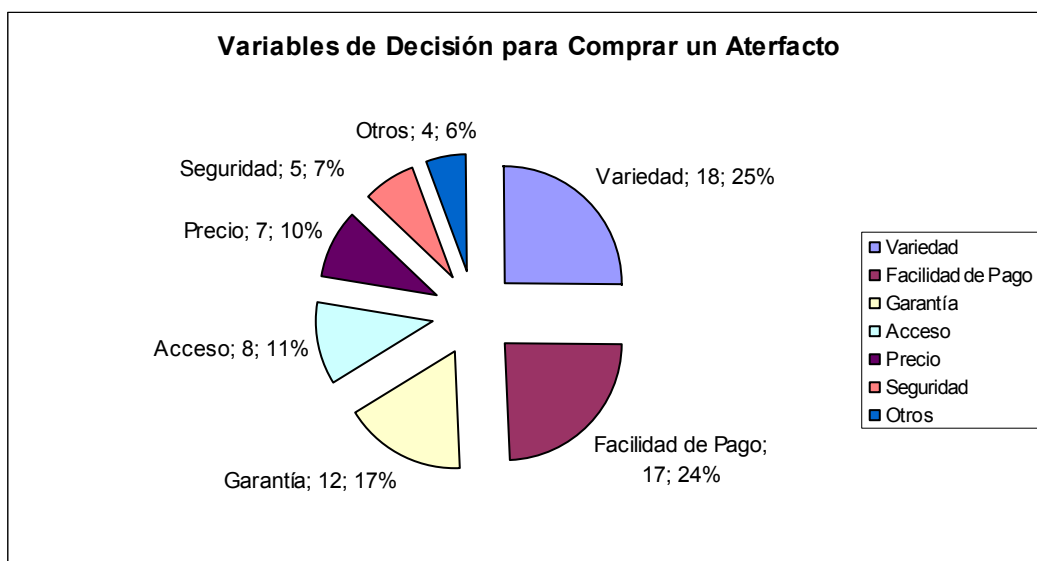
- Venta directa en el local de servicio a cliente, siendo atendido por un ejecutivo técnico, teniendo la opción de despacho inmediato o retiro del artefacto.
- Respaldo de la marca del artefacto y de la empresa distribuidora de gas natural. Apoyado por un call center que recepciona los reclamos correspondientes, derivando estos a los servicios técnicos correspondientes, permitiendo realizar un seguimiento al servicio entregado por la marca del artefacto. Se debe agregar a lo anterior un servicio de emergencia que permite dar mayor respaldo a los clientes.
- Servicio integral, donde el cliente puede adquirir el artefacto y el servicio de instalación, teniendo todo el respaldo y garantía de Metrogas.

Definida la estrategia de dar un Servicio Integral, se debe disponer de todos los productos y el servicio de instalación.

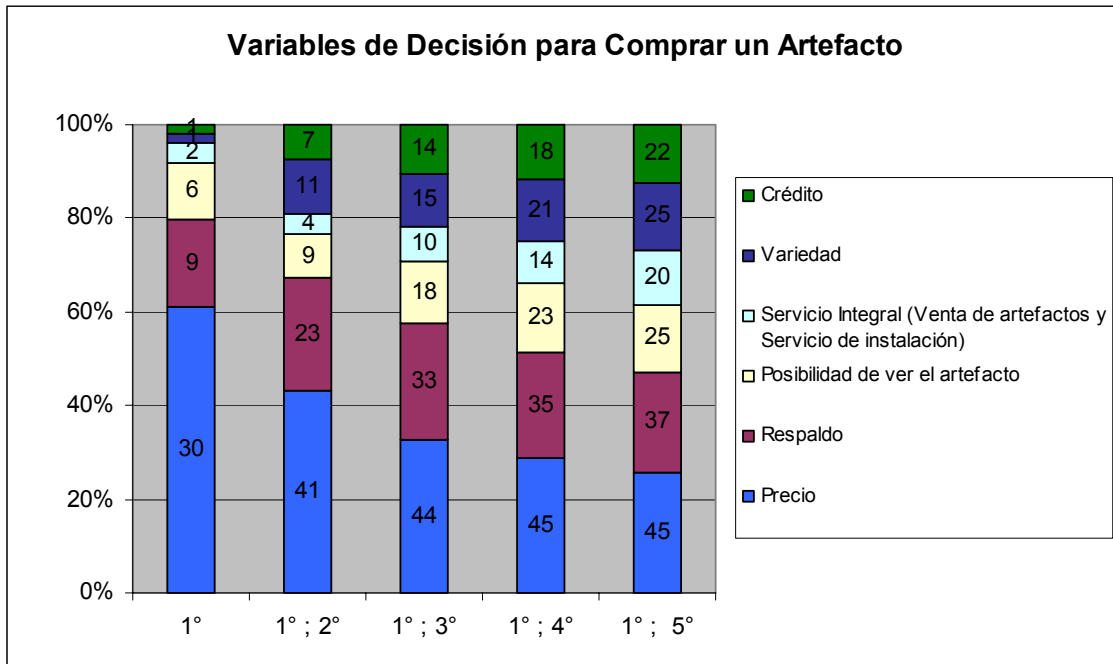
El servicio de instalación que entrega Metrogas, cuenta con respaldo, conocimiento, capacidad, experiencia y calidad del servicio, esto es reconocido por los clientes. El precio de la instalación ofrecida por Metrogas tiene un valor mayor a lo ofertado en el mercado, pero no tiene comparación en lo que involucra el servicio. Las alternativas de pago son las mismas que las indicadas en la venta del artefacto.

La definición de los productos y servicios a ofrecer, fue conceptualizada tomando en cuenta las posibilidades ofrecidas en el medio, las percepciones de los clientes que los llevan a tomar la decisión de donde comprar, cruzadas éstas con las fortalezas de la empresa.

Las variables tomadas en cuenta por los clientes en el momento de adquirir un artefacto son las mostradas en los gráficos siguientes:

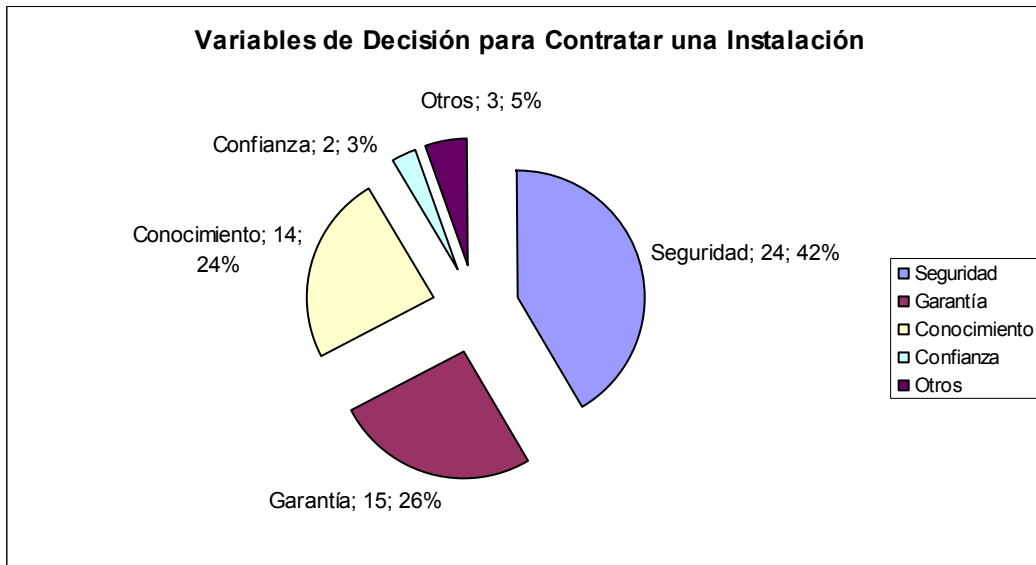


El gráfico anterior muestra las variables decisivas indicadas por los clientes, para tomar la decisión de donde comprar un artefacto, claramente las dos más importantes son variedad, facilidad de pago y garantía, sin quitar importancia a las demás debido a que estas variables fueron obtenidas de la respuesta espontánea de cada uno de los encuestados.

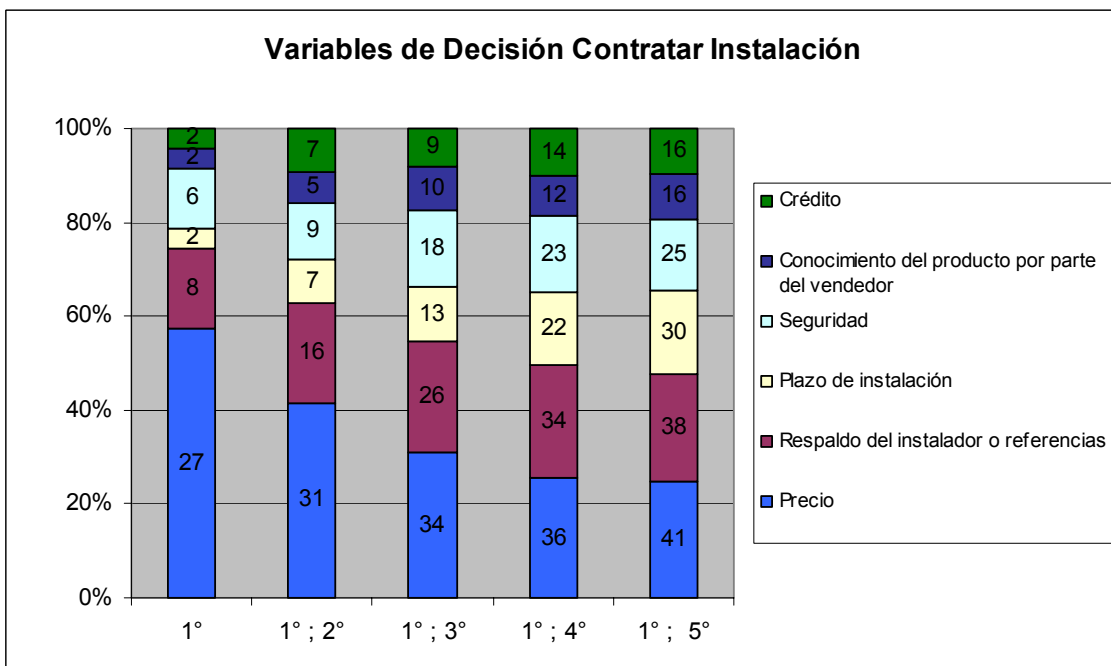


El gráfico anterior muestra el ranking realizado por los encuestados a las variables dadas, solo se consideraron las que en el acumulado tenían mayor recurrencia. Claramente en el primer lugar esta el precio del artefacto, pero al tomar el acumulado hasta la quinta variable más recurrente se puede ver que quedan mejor equilibradas. En el gráfico no aparece el apremio de despacho, debido a que los clientes no tienen necesidad de comprar un artefacto hasta que aparece la urgencia de este por falla u otro tipo de problema.

Las variables tomadas en cuenta por los clientes en el momento de contratar el servicio de instalación son las mostradas en los gráficos siguientes:



El gráfico anterior muestra las variables decisivas indicadas por los clientes, para tomar la decisión de contratar el servicio de instalación, éstas son seguridad, garantía, conocimiento. Estas variables fueron obtenidas de la respuesta espontánea de cada uno de los encuestados.



El gráfico anterior muestra el ranking realizado por los encuestados a las variables dadas, solo se consideraron las que en el acumulado tenían mayor recurrencia.

Claramente en el primer lugar esta el precio de la instalación, pero al tomar el acumulado las variables quedan más equilibradas, mostrando una gran importancia a lo que se refiere a respaldo, plazo de instalación, seguridad y conocimiento.

6.8. DEFINICIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Teniendo acotado el segmento objetivo y las características del producto y servicio, se debe definir el precio para cada uno. Para la definición del precio se tomará las características del mercado y de la empresa.

Con el precio estimado se llevará a cabo el análisis financiero global.

6.8.1. DEFINICIÓN DE PRECIO DE PRODUCTO

El precio definido en el caso de los artefactos es el dado por el mercado, no existiendo grandes diferencias en los precios ofrecidos por los distintos actores que participan en el mercado de los artefactos como calefones y cocinas. Estos artefactos son vendidos en multitiendas, ferreterías y tiendas especializadas.

Por otra parte el precio que tomaremos como referencia para los productos en este caso, es del cálculo del valor promedio del mix de venta de un año, teniendo presente la diferencia de valor que existe en las diferentes marcas y modelos de calefones y cocinas, de esta forma puede variar el mix de venta, lo que llevará a variar el valor promedio.

Los precios promedios en un año de venta en el mix de calefones es de \$129.630 y en el caso de la cocina es de \$ 97.864.

6.8.2. DEFINICIÓN DE PRECIO DE SERVICIO

El precio definido para las instalaciones de artefactos, es obtenido del estudio de costos unitarios del mercado para dichos trabajos, realizado por la empresa para poder fijar las tarifas de los contratistas. Estas tienen los atributos exigidos por la empresa. La tabla adjunta indica los precios para los distintos trabajos.

La tarifa utilizada para el análisis financiero es calculado a través de promediar las instalaciones realizadas durante un año. Dando un valor promedio de las instalaciones de \$ 57.000 aproximadamente.

Se debe destacar que el valor incluye la realización en cada una de las instalaciones una prueba de hermeticidad y supervisión de los distintos trabajos.

El siguiente cuadro muestra las tarifas de instalación básica algunos artefactos.

Artefacto	Precio cliente
Instalación Calefón Tiro Natural	41.880
Instalación Calefón Tiro Forzado	47.880
Instalación Calefón Cámara Estanca	55.080
Instalación Cocina	32.119

El cuadro siguiente muestra algunas tarifas de trabajos adicionales que pueden ser realizados en las distintas instalaciones.

Trabajo Adicionales	Precio cliente
Llave de Paso C/U Gas	6.664
Regulador C/U	4.994
Flexible	3.998
Cañería a la Vista ML	7.797
Cañería embutida ML	12.624
Llave de Paso C/U Agua	5.508
Instalación Ducto hasta 4 metros	33.480
Instalación Enchufe doble (incluye caja, 6 mts cable y tubo)	20.280

6.9. DEFINICIÓN DE CANALES

Los canales definidos para lograr los objetivos son cuatro, Ejecutivos de Ventas, Local de Servicio a Clientes, Internet y Club de Instaladores. Tras estos cuatro canales se quiere lograr una atención ágil, que pueda cubrir los requerimientos de los clientes y resalte las fortalezas de Metrogas. Con la finalidad de diferenciarse de la competencia.

A. Ejecutivos de Venta

Este canal consiste en una fuerza de ventas, que realizará las visitas a las viviendas, además atenderá en el local de servicio al cliente. Su mayor fortaleza esta dada por el conocimiento de artefactos e instalación, consumos de los artefactos, diferencias entre ellos, cálculo de consumos en los distintos combustibles, además de la normativa vigente.

Este canal atenderá los requerimientos generados a través de los siguientes medios:

- Las llamadas telefónicas de los clientes, éstas son asignadas a los distintos ejecutivos, para que atiendan la necesidad requerida, teniendo la oportunidad de dar el mejor servicio, informando al cliente con de todo lo necesario.
- Atención de referidos, los ejecutivos en cada una de las atenciones pueden, registrar datos de futuros clientes, que pueden ser visitados para dar a conocer el servicio entregado por la empresa.
- Porteo, en este caso se asigna zonas a cada uno de los ejecutivos con la finalidad de levantar las necesidades y difundir el servicio integral entregado por Metrogas.

B. Local de servicio al cliente

El local de servicio a cliente, tienen como finalidad atender a todos los clientes que tienen distintas necesidades, como por ejemplo pago de cuenta, reclamos, compra de artefactos, etc. Como los clientes también tienen la necesidad de comprar artefactos y su instalación, se definió un espacio para la difusión de los artefactos y el servicio de instalación.

Bajo este esquema todos los clientes que pasan por el local pueden recibir información del producto integral, de esta forma se puede aumentar la presencia en la mente de las personas del producto integral entregado por Metrogas. De esta manera se podrá estar presente en la mente de los clientes cuando tengan la necesidad de cambiar uno de sus artefactos.

La zona definida para la difusión de los artefactos y el servicio de instalación, es atendido diariamente por dos ejecutivos técnicos, ellos levantan las necesidades, pudiendo concertar visitas a las viviendas de los clientes para dar una mejor asesoría con respecto a la instalación y normativa.

C. Internet

Metrogas tiene una página de Internet, donde se difunden artefactos a gas natural, hoy los clientes solo pueden realizar el requerimiento, siendo contactado por un ejecutivo de ventas, de esta forma se atiende este requerimiento de la misma forma que un requerimiento telefónico.

Hay un % de clientes que ingresan a la página con la intención de realizar la compra en forma inmediata, luego para poder captar las compras de estos clientes se debe desarrollar la posibilidad de pago inmediato a través de webpay.

D. Club del Instalador

Durante el año 2006, Metrogas desarrollo el Club del Instalador, al cual pertenecen instaladores, gáster y empresas relacionadas al rubro. Teniendo como finalidad, fidelizar a los instaladores y gáster, con respecto al gas natural.

Este club entrega distintos beneficios a los miembros, dentro de los cuales podemos destacar capacitación y distintos convenios que se están generando.

Hay una oportunidad para desarrollar un convenio con este club que permita obtener beneficios a los clientes que son atendidos por los instaladores y gáster del club, además de distintos beneficios para los mismos miembros.

Según estimaciones en el 10% de las instalaciones visitadas por ellos requieren cambio de artefacto. Siendo este un canal muy interesante. Este club este año tendrá aproximadamente 200 inscritos y en capacitación 120 socios.

6.10. MEDIOS DE DIFUSIÓN

Metrogas, tiene la posibilidad de utilizar distintos medios de difusión, dentro de los cuales podemos mencionar boleta de gas, revista Más, pagina de Internet, local de atención a clientes, club de instalador, como también existe la posibilidad de realizar promoción a través de otros medios masivos.

La mayoría de los medios indicados no tiene costo adicional para Metrogas, en lo que se refiere a la difusión de recambio de gasodomésticos.

En el caso de la boleta de gas y la revista Más, se puede indicar que llega a todos los hogares de los clientes de Metrogas, siendo este medio muy importante para la difusión de los productos y servicios. También vale destacar que la boleta llega mensualmente a los clientes y la revista cada tres meses.

Con respecto a la difusión a través de Internet, ésta debe ser enfocada a la difusión de los distintos artefactos, características de ellos y precios, con la posibilidad de realizar la compra en línea.

Al local de atención clientes por diferentes motivos asisten clientes, siendo la visita una oportunidad para difundir la venta de artefactos y el servicio de instalación. Además, en esa oportunidad puede ser asesorado por un ejecutivo de ventas, en todo lo relacionado a los artefactos, instalación y normativa vigente.

La difusión debe estar basada en la gran diferencia que tiene la empresa con respecto al mercado, la base de esto, es conocimiento, garantía y experiencia.

metrogas

RENEVA TUS GASODOMÉSTICOS CON UN EXPERTO

Llámanos al 337 8000 y cotiza la renovación de tus gasodomésticos. Recuerda que también puedes pagar en cuotas con cargo a tu cuenta Metrogas®.

Visita nuestro showroom en El Regidor 54, Las Condes.

METROGAS®

Durante el primer año no se realizarán promociones en otros medios masivos, debido a que primero se quiere medir el resultado que se logre a través de los otros medios que llegan a todos los clientes.

Por los estudios se sabe que sólo el 23% de los clientes conocen que Metrogas vende artefactos a gas natural. Debe tenerse en cuenta que estos dos últimos años no se ha realizado difusión.

6.11. PRESUPUESTO

Durante el año 2007, se proyecta ingresos por el concepto de ventas de artefactos de \$ 645 millones y por el concepto de instalación de \$ 148 millones, dando un total de \$ 793 millones. El costo variable para lograr estas ventas es de \$ 715 millones para el año 2007 y \$ 905 millones para el año 2008. Los costos fijos se estiman en \$ 59 millones para los dos años, teniendo un margen operacional de 4 (\$ 31 millones) para el año 2007 y un 6% (\$ 61 millones) para el año 2008.

La comisión estimada en el caso de calefones y cocinas es de 5% sobre el valor de la venta sin IVA. Se estima gastar \$ 12 millones por concepto de premios para incentivar la venta de recambios, con respecto al sueldo base sólo se considera el 50 % ya que ellos también realizan las ventas de otros artefactos y sistemas de calefacción central. Las ventas que provengan de otro canal de ventas también se les asignó un 5% del valor de la venta que será gastado en fidelización y promociones.

En el caso de la remuneración del supervisor solo se considera el 75 % de su renta fija debido a que él también supervisa la venta de conexiones de viviendas y la venta de otros artefactos.

Item	Presupuesto	
	2007	2008
INGRESOS		
Vta. Gasodomésticos	645	823
Vta. Instalación Gasodomésticos	148	190
Total Ingresos	793	1.013
COSTOS		
Vta. Gasodomésticos	520	665
Instalación Gasodoméstico*	118	152
Comisión Vendedores	40	50
Premios	12	12
Formularios y Post venta	4	5
Comisión Supervisor	5	5
Reguladores	3	4
Total CV	703	893
Margen Bruto	90	120
Margen Bruto %	11%	11%
RR.HH. Base Vendedores	25	25
RR.HH. Base Supervisor (75% de Venta)	4	4
RR.HH. Digitación	4	4
Arriendo Vehículo	1	1
Combustible	0,5	0,5
RR.HH. Devol., Provee y Coord. (75% Venta)	15,0	15,0
Otros CF	8,0	8,0
Telefonía y Celular	1,5	1,5
Total CF Directos	59,0	59,0
Margen	31	61
Margen %	4%	6%

7. CONCLUSIONES

Después de realizar este estudio, se puede indicar que existe claramente una necesidad por parte de los clientes por satisfacer necesidades y para ello requieren de artefactos, debido a que estos le permiten temperar el agua sanitaria, preparar sus alimentos, calefaccionar sus viviendas, etc.

También queda explícito que no existen necesidades latentes por comprar un artefacto en el corto plazo, debido a que la mayoría de los artefactos se renuevan cuando ya no funcionan, por lo que se debe considerar en este mercado que los artefactos tienen una duración aproximada entre 8 a 20 años, según lo indicado por los fabricantes. Lo indicado lleva a trabajar en este mercado de una forma diferente, esto quiere decir que hay que tratar de hacer todo el esfuerzo para estar presente justo en el momento que el cliente requiere cambiar su gasodoméstico, debido que existirá una nueva oportunidad que oscila entre 8 a 20 años cada vez.

Es un mercado bastante interesante, debido a que anualmente se recambian aproximadamente 22 mil calefones y 11 cocinas a gas natural, lo que equivale a \$4.000 millones al año, solo por el concepto de artefactos.

Cuando se realizó el plan estratégico, para poder definir un producto integral, que incluya la venta de gasodomésticos a gas natural y su instalación, desde las variables valorada por los clientes, se pudo identificar claramente que existen percepciones claras de los clientes y variables por las cuales toma una decisión de donde comprar o contratar un servicio. Dentro de éstas se puede destacar la importancia que tiene el costo de la energía, conocimiento, seguridad, respaldo, facilidades de pago, variedad y servicio integral. Conociendo estas variables se puede indicar que Metrogas cuenta con grandes fortalezas, como para poder ofrecer un producto diferenciador en este mercado, debido a que es una empresa vista como la que más sabe de gas natural y puede dar un servicio integral, dando la tranquilidad del respaldo, conocimiento y seguridad a los clientes. Hay dos variables que se deben trabajar, la primera es la facilidad de pago, debido a que aproximadamente el 50% de los clientes necesita crédito y una alternativa muy usada es la de tarjeta de multitienda, agregándole la posibilidad de pagar a través de la cuenta de gas. La segunda es la posibilidad de despacho inmediato. Mejorando estos dos puntos, hay certeza de lograr y ofrecer un producto con grandes atributos para el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

DOUGLAS HOFFMAN, K., E. G. BATESON, John. 1ª. ed. Fundamentos de marketing de servicios. Thomson, Mexico, 2002.

DRAWBAUGH, Kevin. 1ª ed. Las marcas a examen. Pearson Educación, España/Madrid, 2001.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. 6ª ed. Fundamentos del marketing. Prentice Hall, Mexico, 2003.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. 10ª ed. Marketing. Prentice Hall, Mexico, 2003.

ANEXO ENCUESTA

1 Nombre

2 Dirección

3 Casa

	Departamento		
--	--------------	--	--

4 Comuna

5 ¿En su vivienda necesita artefactos?

6 ¿Qué tipo de artefacto tiene y necesita?, ¿Qué ventajas y desventajas tienen en los diferentes combustibles?

Casa					Electrico otro				Gas			
	Electr	Gas	otro	Necesita	Ventaja		Desvetaja		Ventaja		Desvetaja	
					Hay		Hay		Hay		Hay	
Calefón	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Cocina	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Encimera	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Horno	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Estufa	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Secadora	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Calefacción central	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Parrilla	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Disco	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Lava Vajilla	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	

Depto					Electrico otro				Gas			
	Electr	Gas	otro	Necesita	Ventaja		Desvetaja		Ventaja		Desvetaja	
					Hay		Hay		Hay		Hay	
Calefón	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Cocina	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Encimera	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Homo	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Estufa	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Secadora	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Calefacción central	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Central térmica	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Parrilla	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Disco	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	
Lava Vajilla	SI	SI	SI	SI	Hay		Hay		Hay		Hay	

7 ¿Cómo compra un artefacto? - Indicar las dos formas de pago mas utilizadas

<input type="checkbox"/>	Credito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Cheques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Contado					
<input type="checkbox"/>	Tarjeta Bancaria					
<input type="checkbox"/>	Tarjeta de Multitienda					

8 ¿Quién compra el artefacto en su casa?

9 ¿Quién recomienda sobre que artefacto comprar?

<input type="checkbox"/>	Familiar	<input style="width: 350px;" type="text" value="¿Quién?"/>
<input type="checkbox"/>	Amigo	
<input type="checkbox"/>	Técnico	
<input type="checkbox"/>	Vendedor	
<input type="checkbox"/>	Empresa de servicio	

10 ¿Quién levanta la necesidad de un artefacto en su hogar?

<input type="checkbox"/>	Familiar	<input style="width: 350px;" type="text" value="¿Quién?"/>
<input type="checkbox"/>	Amigo	
<input type="checkbox"/>	Técnico	
<input type="checkbox"/>	Vendedor	
<input type="checkbox"/>	Publicidad	
<input type="checkbox"/>	Nana	

11 ¿Dónde compraría un artefacto?

12 ¿Por qué compraría a las empresas mencionadas?

13 ¿Con quien instalaría una artefacto?

14 ¿Por qué instalaría con las compañías mencionadas?

15 ¿Cuáles de las siguiente variables son más importantes en el momento de tomar la decisión de adquirir un artefacto a gas y su instalación?

Ordene de mayor a menor según grado de importancia 1 a 9 (1 el de mayor importancia y 9 el de menor importancia)

Artefacto		Instalación	
<input type="checkbox"/>	Visita técnica en el lugar de la instalación en el momento de la venta	<input type="checkbox"/>	Crédito
<input type="checkbox"/>	Crédito	<input type="checkbox"/>	Conocimiento del producto por parte del vendedor
<input type="checkbox"/>	Conocimiento del producto por parte del vendedor	<input type="checkbox"/>	Conocimiento de normativas por parte del vendedor
<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Variedad	<input type="checkbox"/>	Visita técnica en el momento de comprar el artefacto
<input type="checkbox"/>	Respaldo	<input type="checkbox"/>	Seguridad
<input type="checkbox"/>	Plazo de entrega	<input type="checkbox"/>	Respaldo del instalador o referencias
<input type="checkbox"/>	Servicio Integral (Venta de artefactos y Servicio de instalación)	<input type="checkbox"/>	Plazo de instalación
<input type="checkbox"/>	Conocimiento de normativa por parte del vendedor		
<input type="checkbox"/>	Posibilidad de ver el artefacto		