

**UNA MIRADA ESTRATÉGICA DEL SECTOR DE GASES INDUSTRIALES
PARA CRYOGAS**

Artículo de grado



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EMPRESARIAL**

2012

RESUMEN

Durante los últimos años en Colombia, con el crecimiento de la demanda por los productos del sector de los gases industriales y medicinales, las grandes empresas y grupos internacionales con experiencia en el sector han invertido y adquirido empresas consolidadas. Tal es el caso de AGA FANO S.A., adquirida por el Grupo LINDE; Oxígenos de Colombia Efese, adquirida por PRAXAIR y CRYOGAS, adquirida por el Grupo INDURA.

Este mercado muestra que existe un significativo potencial de crecimiento, así lo reflejan las cifras del último año, en el que se presentó un incremento total de la industria en ventas del 21.65% (\$75.003.573.199 en pesos). CRYOGAS, que ocupa el tercer lugar en el mercado muy cerca del PRAXAIR, es la empresa que más crecimiento está presentando con un incremento del 42% (unos \$25.172.312.298) de sus ventas con respecto al año anterior.

El principal objetivo de CRYOGAS, es el de alcanzar a la empresa PRAXAIR y, además, sacarle ventaja y acercarse paulatinamente a LINDE. Para ello se analizan la situación actual, las perspectivas de crecimiento y las estrategias para superar los obstáculos que hay entre la actualidad de la empresa y sus metas de participación de mercado y ventas.

CRYOGAS está preparada para invertir en la ampliación de su capacidad productiva, acercar sus productos a los clientes y a desarrollar un servicio de excelencia que le permita la individualización y fidelización del cliente.

Palabras clave: Entorno, línea de productos, crecimiento, prospectiva, brecha, industria, gas, participación, mercado

ABSTRACT

In recent years in Colombia, with the growth in demand for products sector industrial and medical gases, large companies and international groups with experience in the sector, have acquired and invested in consolidated Colombian companies. Such is the case of AGA Fano SA, acquired by Linde Group; Oxigenos de Colombia Efese, acquired by Praxair and Cryogas, acquired by the BOC Group.

This market shows that there is significant growth potential, so the figures reflect the last year, which was an increase in total industry sales of 21.65% (\$ 75,003,573,199) in the industry. Cryogas, which ranks third in the market very close to PRAXAIR, is the fastest growing company that is presenting with an increase of 42% (about \$ 25,172,312,298) in sales over the previous year.

The main objective of Cryogas, is to reach the company PRAXAIR and also gain an advantage and gradually approaching LINDE. The study analyzes the current situation, growth prospects and strategies to overcome barriers between the actuality of the company and its goals of sales and market share.

Cryogas is prepared to invest in expanding production capacity, bringing his products to customers and develop an excellent service that allows the identification and customer loyalty.

Keywords: environment, product line, growth prospects, gap, industry, gas, participation, market

INTRODUCCIÓN

El sector de los gases industriales y medicinales es un mercado de \$421.427.867.980 de pesos colombianos, LINDE (47%), PRAXAIR (20.3%) y CRYOGAS (20.2%), en su conjunto tienen una cuota de mercado de más del 75% formando un oligopolio. LINDE, tiene una gran distancia con respecto a sus perseguidores que mantienen una competencia por el segundo lugar del mercado.

CRYOGAS, adquirida por el grupo INDURA, es una empresa bastante diversificada con productos que se venden a la mayoría de las industrias. No obstante, su mayor negocio es el de los gases industriales y medicinales, donde se codea con las más grandes empresas a nivel mundial en este mercado y que tienen presencia en Colombia.

En general los clientes de estas empresas no están fidelizados con las marcas, por lo que aquel competidor que logre desarrollar la combinación adecuada entre producto, precio y prestación del servicio, será la preferida por los consumidores. Por ello, CRYOGAS, quiere implementar estrategias de marketing 1 a 1 y ganar una mayor cuota de mercado que le permita posicionarse como la empresa colíder de la industria, muy cerca del líder y lejos del tercero, a través de la implementación de estrategias que le ayuden a alcanzar sus metas y que al mismo tiempo sean tan coherentes como para disminuir las brechas.

En el presente artículo, se analizará la situación del mercado de los gases industriales y medicinales, desde el punto de vista de la empresa CRYOGAS S.A. Se harán los cálculos de las cuotas de mercado de los líderes, se estimará el crecimiento total de la industria y de CRYOGAS para el periodo siguiente; además se identificarán las brechas y se propondrán estrategias

MARCO TEORICO

1. Planeación Estratégica

A causa de lo inestable que se ha vuelto el entorno para las empresas, la necesidad de planear la situación de la compañía en el largo plazo va en aumento. La planeación estratégica pasó de ser un término que usaban unos pocos, para hoy en día ser el tópico de mayor impacto en el devenir de todo tipo de organizaciones. Algunos autores importantes la definen así:

Según Chiavenato (1995), La planeación estratégica es la manera en que la empresa intenta aplicar determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente global y a largo plazo.

Según Serna (1994), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Según Steiner (1996), la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados

En estas definiciones se destaca el hecho de que la planeación estratégica es un proceso en el que las entradas son las metas / deseos de los socios y/o directivos y las

salidas son los planes y estrategias orientadas a la consecución de esas metas y deseos.

La planeación estratégica como proceso enfocado al cierre de brechas:

1. Análisis situacional de la compañía
2. Análisis de la competencia
3. Análisis del crecimiento del mercado y participación de la compañía (BCG)
4. Identificación y análisis de Brechas
5. Determinación de las estrategias para cierre de brechas.

El *Análisis situacional de la compañía*; es el paso en el que se determina la situación presente en función de elementos del entorno y del interior de la misma.

En la auditoría externa; se analizan factores, como el político, el legal, el económico, el tecnológico y el social. Mientras que en la auditoría interna; se analizan los recursos con los que cuenta actualmente la empresa. Para este análisis es común usar la Matriz EFE (factores externos) y la Matriz EFI (factores internos), así como la Matriz PEST (político, económico, social y tecnológico).

El *Análisis de la competencia*; en este punto se identifican y describen a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuánto usan de este tamaño y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios. Debe analizarse esa competencia a la luz de aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, entre otros. Igualmente importante es la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total.

Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia son elementos que permitirán definir nuestras propias estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la participación de mercadeo.

Igualmente definir nuestras ventajas competitivas, nuestra propia barrera de protección y detectar las debilidades de la competencia que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a nuestra empresa. (Koch, 2006)

Para el *Análisis del crecimiento del mercado y participación de la compañía*; cotidianamente se usa la Matriz del Boston Consulting Group, la cual es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. La evolución de la Matriz del Boston Consulting Group vino a ser la Matriz de McKinsey, algo más compleja. En general, la segunda se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos.

a) ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

b) INCÓGNITA. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) VACA. Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) PERRO. Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa. (Wikipedia, 2012)

Dentro del marco de análisis que permite establecer el estado futuro deseable de la compañía, surgen acciones necesarias para dar el salto de lo que se es a lo que se quiere ser, debido a que siempre hay obstáculos y factores que dificultan esta tarea. Por ello cobra importancia la *Identificación y el Análisis de Brechas*; lo que permite establecer las acciones internas que deben ser emprendidas para garantizar el logro de los objetivos planteados. Una vez identificados las brechas, es deber los directivos tomar las decisiones que favorezcan a la eliminación o cierre de las brechas (Ramírez, 1996)

Las *Estrategias para el Cierre de Brechas*; son las actividades, los cambios; que son necesarias para llegar al punto deseado. Es decisión de los directivos llevar a cabo las estrategias más viables, luego de un análisis minucioso para evitar cometer errores al precipitarse (Navarro, 2010).

2. Gases Industriales:

Como se expresa en el título, el cuerpo del artículo estará enfocado al mercado de los gases en Colombia, desde la perspectiva de la empresa del Grupo Indura, CRYOGAS S.A.

Los gases industriales son un grupo de gases manufacturados que se comercializan con usos en diversas aplicaciones. Principalmente son empleados en procesos industriales, tales como la fabricación de acero, aplicaciones médicas, fertilizantes, semiconductores, etc. Los gases industriales de más amplio uso y producción son el Oxígeno, Nitrógeno, Hidrógeno y los gases inertes tales como el Argón. Estos gases desempeñan roles tales como reactivos para procesos, forman parte de ambientes que favorecen reacciones químicas y sirven como materia prima para obtener otros productos.

El uso de estos gases en la industria es de gran importancia. En las industrias alimentarias se usan para almacenar y conservar alimentos por largos períodos de

tiempo. En las industrias químicas forman parte de numerosos procesos de obtención y transformación.

En la metalurgia el uso de gases industriales es indispensable. El oxígeno juega un papel preponderante en la fabricación y refinación de aceros. El uso de atmósferas inertes de Argón es intensivo en procesos siderúrgicos. El tratamiento térmico de aceros y aleaciones no ferrosas precisa del uso de atmósferas controladas de hidrógeno y nitrógeno para alcanzar óptimos resultados.

Elementos y piezas hechos de materiales de nueva generación tales como polímeros y compositos dependen en gran medida, para su manufactura, de la presencia de atmósferas controladas y/o inertes así como una buena parte de las tecnologías basadas en el uso de los rayos láser y de los superconductores.

Entre las aplicaciones de gases más comúnmente utilizadas en la industria química, podemos destacar las siguientes: energizado y “blanketing”; purgas; recuperación de compuestos orgánicos volátiles; regulación de temperatura y reacciones a muy baja temperatura; tratamiento de aguas y limpieza de superficies.

Las empresas que ofrecen estos productos en Cartagena son: AGA S.A. (LINDE), OXICARIBE., CRYOGAS S.A., PRAXAIR S.A., INTERGAS S.A., GASES DE LA COSTA.

DESARROLLO DEL TEMA

CRYOGAS, con más de 65 años de experiencia en Colombia, es una compañía filial del Grupo Empresarial Chileno INDURA, el cual ocupa la primera participación en el mercado de gases y soldaduras en Chile, y cuenta con operaciones directas en México, Ecuador, Perú y Argentina, además de una red que cubre a toda la región y Norteamérica.

Las unidades estratégicas o de negocio de CRYOGAS son Unidad Metalmecánica; Unidad Medicinal; Unidad de desarrollo comercial; Unidad safety:

Unidad Metalmecánica

CRYOGAS ofrece el portafolio para sus procesos de soldadura y corte, ya sea para la fabricación de piezas, construcción y montaje de estructuras metálicas, mantenimiento y recuperación de piezas desgastadas entre otros.

Unidad encargada a la línea metalmecánica, con un portafolio conformado:

- Gases Metalmecánicos y científicos: Oxígeno, Acetileno, Argón, Nitrógeno, Dióxido de Carbono Mezclas, Gas licuado propano.
- Soldadura: Para proceso electrodo revestido, Mig, Tig.
- Maquinas de Soldar: Para los diversos procesos de soldadura.
- Equipos de Oxicorte: Línea de oxicorte conformada por equipos, reguladores, repuestos.
- Abrasivos: Discos de corte, Discos de pulir, gratas, ligas

Unidad Medicinal

CRYOGAS MEDICINAL aporta al ámbito de la Terapia Respiratoria con una variada gama de gases medicinales, equipos médicos, accesorios complementarios y servicios.

Los gases medicinales son definidos por la Resolución 001672 como: Preparados farmacéuticos, que se utilizan en la prevención, diagnóstico, tratamiento, alivio o curación de las enfermedades o dolencias y en terapias de inhalación, anestesia, diagnóstico "in vivo" o en la conservación y transporte de órganos, tejidos y células, destinados a la práctica médica.

Aplicaciones y Productos: Anestesia, Ventilación Mecánica, Analgesia Dental, Redes de Gases, Gases Medicinales, Mezclas Medicinales, Equipos, Entrega Confiable y Eficiente de Oxígeno, Líquido Asesoría Técnica.

Unidad de desarrollo comercial

CRYOGAS ha desarrollado Soluciones Integrales que apoyan los procesos de una diversidad de industrias, tales como minería, metalurgia, química, petroquímica, celulosa, vidrio, caucho, plásticos y cemento entre otras.

Aplicaciones y Productos:

Industria Petroquímica: En el sector petroquímico, el manejo de productos inflamables o que sufren alteraciones con la humedad del aire, deben ser protegidos con el uso de gases industriales, a su vez ciertas operaciones de las plantas de una refinería utilizan gases para optimizar o proteger sus procesos y los equipos que lo componen.

Unidad Safety

Las personas son el activo más importante de una empresa, es por esto que con el afán de proteger su salud, hoy en día existen exigencias de seguridad en el trabajo reguladas por la ley laboral. Esto ha generado un importante cambio en las Compañías, ya que deben invertir en Elementos de Protección Personal, para asegurar la salud de sus trabajadores.

Como parte de la solución integral que ofrece CRYOGAS a sus clientes, cuenta con un portafolio de Elementos de Protección Personal, orientado plenamente a los requerimientos de seguridad de los trabajadores al interior de las organizaciones.

Portafolio: Línea auditiva, línea visual, dotación, calzado industrial, respiradores, protección para trabajo en las alturas.

1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Análisis Externo

- Componente económico:

Los continuos problemas de liquidez del sector salud, más precisamente de las prestadoras de servicios de salud, han ocasionado que el flujo de caja, de Cryogas y de los competidores en general, se vea afectado por la cartera acumulada y por las deudas que han quedado sin pagar por varios hospitales y clínicas del sector privado. En una entrevista con la revista dinero el Gerente General de Cryogas, Guillermo León Hoyos, dijo:

“el 40% de nuestra actividad es la salud, nosotros somos proveedores de soporte de vida de todos los hospitales, también somos proveedores en el suministro de oxígeno y de equipos para pacientes que tengan problemas de oxigenación y atendemos más de 20.000 pacientes en las casas.

Al ser los hospitales clientes importantes, ¿se han visto afectados por la crisis de la salud?

Definitivamente nos hemos visto afectados, es un riesgo que hemos asumido con responsabilidad, pero estamos de alguna manera monitoreando qué va a pasar. Nosotros hemos seguido, por una responsabilidad, entregándole productos a los clientes, pero en algunos casos vemos un altísimo riesgo que el pago pueda demorarse mucho, pero sí nos hemos visto afectados”. (Revista Dinero, 2011)

Igualmente durante los últimos años, continuos incrementos en el costo del transporte, han llevado CRYOGAS a reevaluar las políticas de distribución, dado que por la ubicación de las plantas el traslado de los productos se convierte en los factores de costos representativos.

En tanto para la línea de comercializados, el factor de mayor impacto se relaciona con la tasa de cambio de la moneda, por lo tanto las negociaciones y asignación de precios al público se ven sujetas a la variación del peso frente al dólar.

- Componente social y ambiental:

La materia prima es básicamente el aire, de donde se destilan los demás gases como subproducto. Por ello esta es una industria verde y amigable con el medio ambiente. No obstante, en todas las plantas productivas hay medidas de seguridad especiales tanto para el bienestar de los trabajadores, como el de las comunidades aledañas.

Por su parte, CRYOGAS, participa activamente en la sociedad con sus programas y actividades de responsabilidad social.

- Componente político y legal:

La producción de gases de la unidad medicinal es vigilada por el Gobierno, ya que tienen una incidencia directa en la salud del ser humano. Para ello se han dispuesto normatividades para los procesos productivos.

Colombia se encuentra a portas de la entrada en vigencia de distintos TLCs con otros países, lo que para CRYOGAS, desde el punto de vista de la importación de máquinas e implementos de seguridad, es una ventaja que aumentará el margen de comercialización de estos productos y la posibilidad de distribución en países vecinos con precios competitivos.

- Componente competitivo:

En Colombia, este mercadeo tiene estructura de oligopolio, ya que el 75% de la participación está concentrada en tres competidores (LINDE, PRAXAIR y CRYOGAS). Por lo que cuentan con un poder de negociación importante con respecto a sus proveedores y sus clientes.

CRYOGAS, gracias a su capacidad de almacenamiento en tanques, puede mantener un inventario que le logra de acuerdo a los diferentes volúmenes de consumo logrando

realizar instalación de almacenamiento de tanques, lo que permite relaciones a largo plazo y crear relaciones continuas de beneficio mutuo, al garantizar la disponibilidad.

Rivalidad general del sector

CRYOGAS presenta una gran diversificación y está, actualmente, atendiendo a casi todos los sectores de la economía Colombiana. Por lo cual es normal, que en los diferentes mercados tengan diferentes competidores, por ejemplo en el mercado de las Soldaduras, principalmente para el sector metalmecánico, los principales competidores son WEST ARCO, LINCOLN; en este mercado CRYOGAS, tiene un 4% de la participación nacional. Mientras que en el de Gas Medicinal hospitalario, sus competidores principales son LINDE y PRAXAIR; en este mercado CRYOGAS ocupa el tercer lugar en participación de mercado con un 22%. En el mercado medicinal domiciliario, se puede mejorar la actual participación del 15% aprox.

Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entradas son bastante altas. Entrar a este mercado es muy difícil para los nuevos competidores, puesto que se necesita una importante capital para la inversión en plantas de producción, infraestructura, tecnología y flota de transporte a empresas con alta experiencia y calificación. Dada esta situación el desarrollo de los nuevos competidores en el mercado suele ser muy lento, lo que implica que no son una amenaza seria para CRYOGA.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Para los gases aun no existe un producto directamente sustituto.

Poder de negociación de los proveedores:

La materia prima en cuanto a la producción de gases, es el aire. Lo que más se demanda de otras empresas es energía (para el adecuado funcionamiento de las plantas productivas) y fabricación de cilindros (para la distribución “unitaria del producto”).

Poder de negociación de los clientes:

En este mercado hay relaciones cercanas con los clientes, ya que los gases puros son productos difíciles de mejorar y la diferenciación se basa en la personalización, el mejoramiento de los servicios y los precios. En cuanto a las condiciones de pago, los hospitales tienen un alto poder de negociación, ya que son los principales clientes y siempre realizan sus pagos a crédito.

1.1.1 Diagnóstico externo Matriz EFE

MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Ubicación de los distritos (puntos de ventas)	0.1	4	0.4
Mercado con entradas alta penetración para competencia (alta inversión)	0.1	3	0.3
Centro de atención al público	0.05	4	0.2
Se abarca diversos mercados	0.05	4	0.2
Portafolio balanceado	0.08	4	0.32
Amenazas			
Auge de los emergentes	0.1	2	0.2
Políticas de prestación de servicios médicos	0.04	2	0.08
Altos costos de transporte	0.04	1	0.04
Invierno	0.04	1	0.04
Productos genéricos de poca calidad	0.1	2	0.2
Iconformidad del sector salud	0.3	2	0.6
	1		2.58

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFE está por encima de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable, ya que predominan las oportunidades como: tenencia de puntos de ventas fijos en diferentes ciudades, existencia del mercado seguro.

1.2 Análisis interno

El análisis interno de Cryogas está determinado por la información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción /

operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

- A nivel administrativo Cryogas:

- Concepto de administración estratégica, organigrama definido, departamento de mercadeo y ventas personalizado. - El Capacidad estratégica de la Gerencia. - Recurso humano motivado. La rotación de empleados es baja. - Los programas de salud ocupacional son eficientes.

Factores por mejorar:

- Comunicación de los objetivos y metas de la compañía a todos los empleados.

- A nivel de marketing Cryogas:

- Alto conocimiento de los productos. - Estudio de mercado. - Existe demanda potencial insatisfecha. - Calidad para los productos definida y garantizada.

Factores por mejorar:

- Participación del mercado actual. - Fallas en las estrategias eficaces para la distribución. - Estrategia de publicidad y Top mind de la compañía bajo.

- A nivel de finanzas Cryogas:

- Cuenta con capital de trabajo. - Políticas de crédito claras para los clientes
- Altas relaciones con los inversionistas y accionistas. - Tiene prueba de acido
- Proyecciones financieras adecuadas.

Factores por Mejorar:

- Número de días de recuperación de cartera

1.2.1 Diagnóstico interno, Matriz EFI

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	CAL	PONDERADO
Clima laboral	0.03	3	0.09
Profesionalismo del personal	0.03	4	0.12
Capacidad de endeudamiento	0.08	4	0.32
Servicio confiable	0.11	1	0.11
infraestructura y recursos	0.15	2	0.3
Pérdida de clientes	0.2	1	0.2
Portafolio	0.1	4	0.4
Cobertura nacional	0.1	4	0.4
Garantía de productos	0.1	4	0.4
Posicionamiento en la mente del cliente	0.1	1	0.1
	1		2.44

Debilidad mayor (calificación =1) Debilidad menor (calificación =2)

Fuerza menor (calificación =3) Fuerza mayor (calificación =4).

Dado que la calificación está por debajo de la media, se indica que Cryogas tiene debilidades en la organización interna.

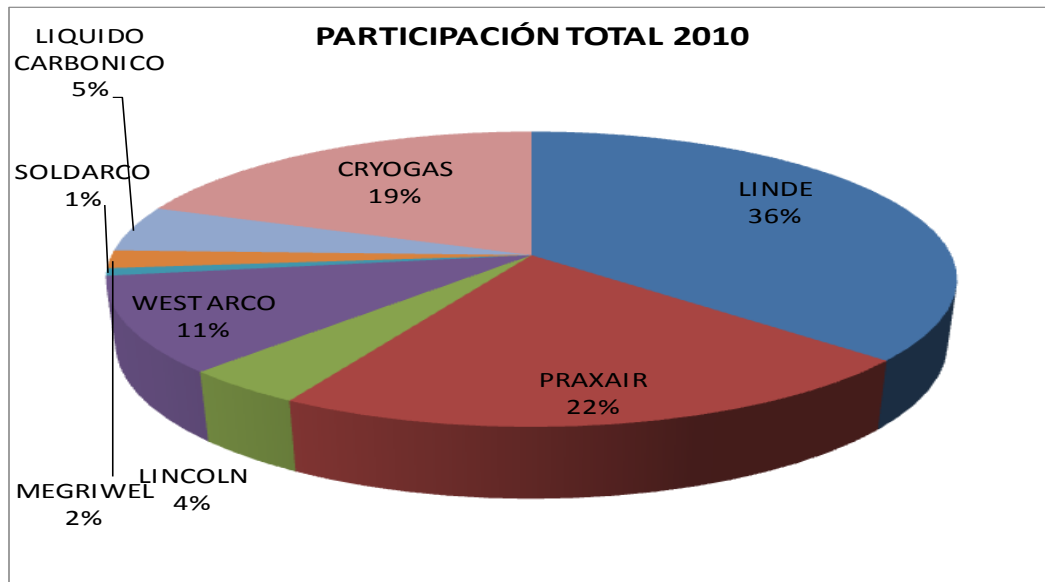
Los factores más preocupantes son la pérdida de clientes, baja recordación de los clientes y que no haya confianza en el servicio que se presta.

1.3 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cobertura nacional Estructura administrativa Portafolio diversificado Estabilidad financiera Personal capacitado Capacidad operativa Capacidad de respuesta rápida	Alto número de quejas de clientes Promedio de 120 días de cartera Poca recordación de los clientes Políticas de distribución inadecuadas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del sector metalmecánico Barreras de entrada altas Alta demanda del sector hospitalario TLC con otros países	Pérdida de activos por los emergentes Clínicas proyectan tener propias plantas Regulación gubernamentales Topografía del país Inconformidad de los clientes

2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



Gráfica 1.
Participación total de la industria donde compete CRYOGAS

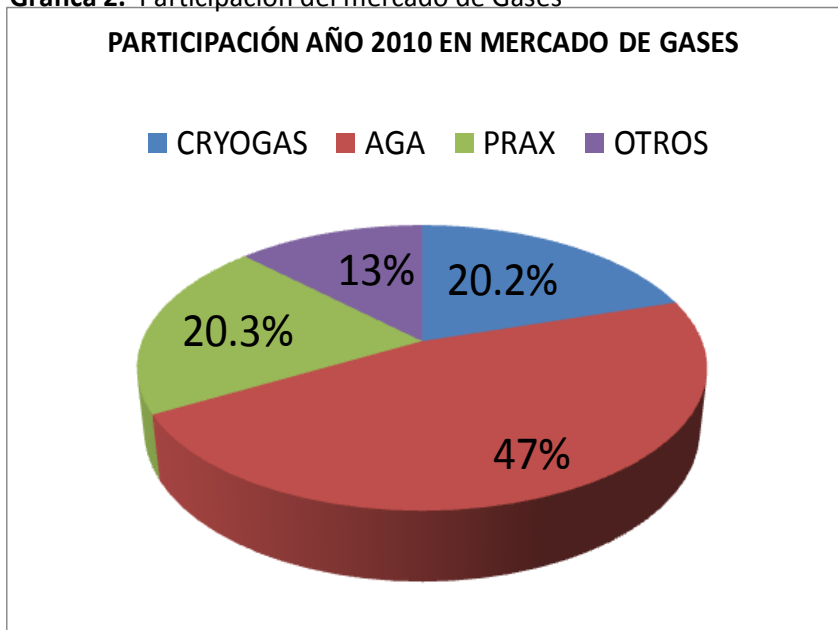
El principal negocio de

CRYOGAS, es la producción y comercialización de gases, razón por la que éste tópico es el foco de las estrategias de crecimiento de la empresa. En Colombia, los principales competidores en este mercado de \$ 421.427,87 millones, son LINDE (AGA) y PRAXAIR.

PRAXAIR:

Es una compañía catalogada dentro de las más rentables del mundo. Es el más grande proveedor de gases industriales en el Norte y Sur de América, así como también a nivel mundial. Las ganancias de la empresa en el 2006 fueron de 8,3 billones de

Gráfica 2. Participación del mercado de Gases



dólares. Fundada en 1907, Praxair está establecida en Danbury, Connecticut. Praxair cuenta con 27.000 empleados y opera en 40 países.

Portafolio

Praxair comercializa gases y equipos para diversas industrias. El compromiso de nuestro personal altamente calificado y la tecnología de avanzada nos permite atender con éxito a prestigiosas empresas en diversos rubros como el de los alimentos y bebidas, papel y celulosa, salud, químico, minero, petroquímico, petrolero, metalúrgico, metal mecánico, corte y soldadura, automotriz, electrónica, vidrio, textil.

Carburo de Calcio

Praxair invirtió en su fábrica de Carburo de Calcio, transformándola en la mayor de Latinoamérica y, también, la más avanzada tecnológicamente. Localizada en Iguatama, Minas Gerais, Brasil.

LINDE:

Antes AGA FANO S.A., produce y comercializa en Colombia, desde el año 1931, una amplia gama de gases industriales y medicinales, los que dan solución a las diferentes necesidades de sus clientes.

Disponen de una alta tecnología y una extensa experiencia en el campo de los gases, para dar respuesta a los requerimientos, así como de un servicio de excelencia en el que la calidad y la orientación al cliente son sus principales objetivos.

La Seguridad y la preocupación por el Medio Ambiente también son para AGA un reto, por el cual existe el compromiso de potenciar y desarrollar soluciones que mejoren dichos aspectos.

Las operaciones de gases actualmente están divididas en dos grandes divisiones que actúan con gran independencia: la división de Gases Industriales y la división de Gases Medicinales (Linde Gas Therapeutics). Además, en lo que hace a la organización

geográfica, la compañía se compone de siete grandes regiones siendo una de ellas la Región Sudamérica, que abarca Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela.

Actualmente en Cartagena el grupo alemán Linde construye una planta a un costo de 20 millones de euros. La multinacional espera concluir esa factoría de separación de aire a mediados del 2009, para sustituir la actual, que es de 37 años. Allí producirá 2.500 metros cúbicos por hora (mch) de oxígeno licuado, 3.000 de nitrógeno licuado y 95 de argón licuado para el mercado del norte del país. La nueva factoría también le permitirá el suministro de hasta 4.000 metros cúbicos por hora de nitrógeno gaseoso que usa Polipropileno del Caribe (Propilco) en la planta de Cartagena, para la producción de plástico propileno. La compañía petroquímica Propilco es el cliente más grande de Linde en el país, a través del sistema de tubería.

3. MATRIZ DE COMPETIVIDAD BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) Y CRECIMIENTO DE MERCADO

3.1 Tasa de crecimiento del mercado de gases: se incluyen los gases metalmecánicos, gases especiales, gas medicinal hospitalario y domiciliario; por ser la actividad principal de CRYOGAS y sus competidores directos.

Variaciones de los volúmenes de venta por empresa en el mercado de gases:

	2009	2010	VARIACIÓN
CRYOGAS	\$60,077,428,763	\$85,249,741,061	41.90%
AGA	\$170,820,849,407	\$196,856,330,973	15.24%
PRAX	\$76,478,042,632	\$85,737,090,972	12.11%
OTROS	\$39,047,971,970	\$53,584,702,964	37.23%
TOTAL	\$346,424,294,781	\$421,427,867,980	21.65%

Tasa de crecimiento total del mercado de gases:

$$TC: \frac{\$421,427,867,980 - \$346,424,294,781}{\$346,424,294,781} * 100 = 21.65\%$$

Es evidente que éste es un mercado con potencial de crecimiento muy grande. Cryogas, se muestra como la compañía de mayor crecimiento en 2010, con respecto al año anterior. También cabe destacar que las empresas emergentes están aumentando sus ventas a buen ritmo.

3.2 Construcción de la Matriz BCG

a. Participación de Mercado de las líneas de producto de CRYOGAS, con respecto al total del mercado de gases:

	2010	2009	VARIACIÓN	PART INTERNA	PART MERCADO
GASES METALMECANICOS	21,698,540,178	13,791,454,092	57%	25%	5%
GASES ESPECIALES	6,449,691,172	4,045,243,858	59%	8%	2%
GASES MEDICINALES	57,101,509,711	42,240,730,813	35%	67%	14%
TOTAL CRYOGAS	\$85,249,741,061	\$60,077,428,763	42%	100%	20.2%
TOTAL MERCADO	\$421,427,867,980	\$346,424,294,781			

b. Participación entre líneas de producto con competidores:

	GAS METALMETANICO	PART%	GAS ESPECIAL	PART%	GAS MEDICINAL	PART%
CRYOGAS	21,698,540,178	22%	6,449,691,172	34%	57,101,509,711	19%
AGA	33,266,775,094	34%	8,076,370,325	42%	155,513,185,554	51%
PRAX	22,223,377,728	23%	4,100,368,800	21%	59,413,344,444	20%
OTROS	20,930,352,346	21%	461,644,018	2%	32,192,706,600	11%
TOTAL	98,119,045,346	100%	19,088,074,315	100%	304,220,746,309	100%

c. Participación relativa:

i. Participación relativa de mercado de la empresa CRYOGAS con respecto al líder del mercado, LINDE(AGA):

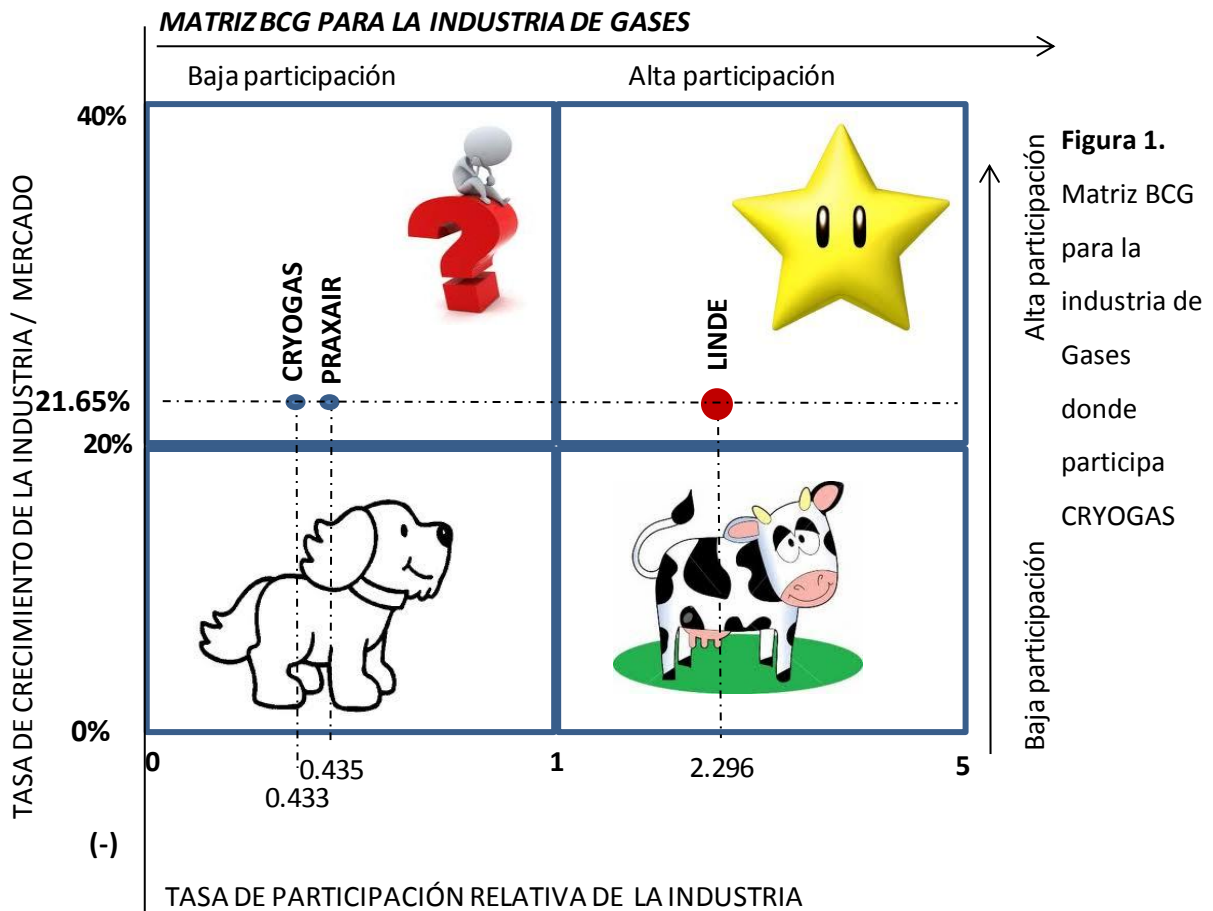
	CRYOGAS	LINDE (AGA)	PART. RELATIVA
GASES METALMECANICOS	21,698,540,178	33,266,775,094	0.652259
GASES ESPECIALES	6,449,691,172	8,076,370,325	0.798588
GASES MEDICINALES	57,101,509,711	155,513,185,554	0.367181
TOTAL	\$85,249,741,061	\$196,856,330,973	0.433056

ii. Participación relativa de LINDE, con respecto a su competidor más cercano, PRAXAIR:

	PRAXAIR	LINDE (AGA)	PART. RELATIVA
GASES METALMECANICOS	22,223,377,728	33,266,775,094	1.496927
GASES ESPECIALES	4,100,368,800	8,076,370,325	1.969669
GASES MEDICINALES	59,413,344,444	155,513,185,554	2.617479
TOTAL	\$85,737,090,972	\$196,856,330,973	2.296046

iii. Participación relativa PRAXAIR, con respecto al líder del mercado, LINDE:

	PRAXAIR	LINDE (AGA)	PART. RELATIVA
GASES METALMECANICOS	22,223,377,728	33,266,775,094	0.668035
GASES ESPECIALES	4,100,368,800	8,076,370,325	0.507699
GASES MEDICINALES	59,413,344,444	155,513,185,554	0.382047
TOTAL	\$85,737,090,972	\$196,856,330,973	0.435531



En la figura 1, se aprecia claramente el liderazgo de la empresa LINDE como empresa estrella de la industria. Mientras que Praxair y Cryogas, a pesar de tener un alto crecimiento en ventas, aún se encuentran muy por debajo de LINDE. Por esta razón CRYOGAS se debe concentrar en su seguidor más cercano (PRAXAIR), para alcanzarlo y superarlo. Este mercado se en un crecimiento bastante alto y la demanda es alta. Se debe invertir en capacidad productiva para que la demanda no supere la oferta; quiénes tengan más capacidad productiva y de distribución, tendrá mayores oportunidades ganar grandes cuotas de mercado.

d. Objetivo Estratégicos de ventas CRYOGAS:

- Aumentar la participación de mercado en un 4% como mínimo para el siguiente ejercicio.
- Balancear más el portafolio a partir del año siguiente. Con el fin de no tener tan alta dependencia de la línea medicinal debido a los riesgos inherentes al sector salud y su estabilidad.
- Aumentar las ventas por lo menos en un 25% al final del siguiente período, discriminado en las líneas de producto, así:

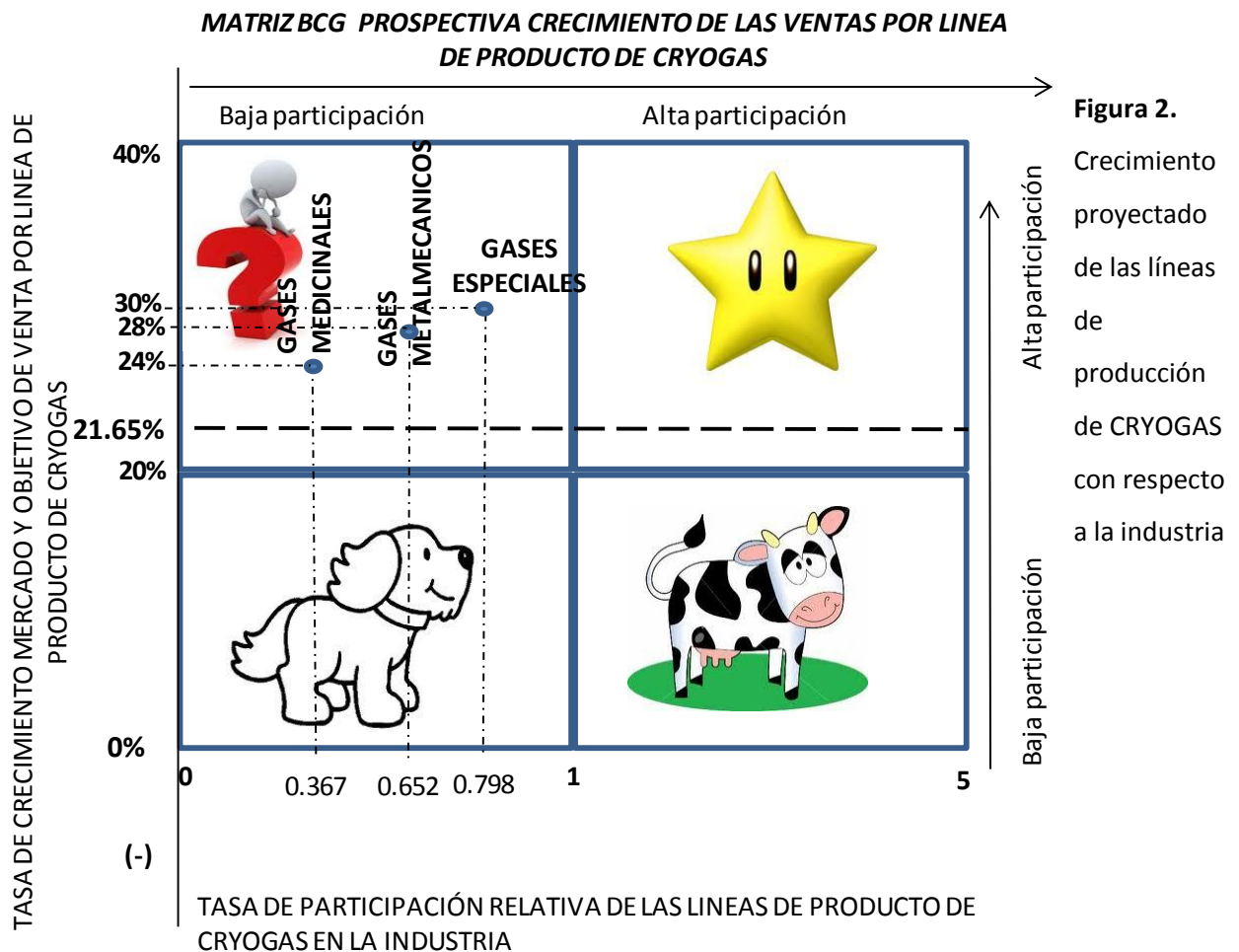
Gases Medicinales: Aumentar las ventas en un 24% con respecto al último año. Esta es la línea que le aporta mayores ingresos a la compañía, por lo tanto debe crecer por encima de la tasa de crecimiento del mercado (21.65%) para el año siguiente.

Gases Metalmecánicos: Aumentar las ventas en un 28% con respecto al último año. La meta es ir balanceando más el portafolio para no tener una alta dependencia de la línea medicinal ya que el sector de la salud en Colombia es inestable y riesgoso.

Gases Especiales: Aumentar las ventas en un 30% con respecto al último año. Es necesario posicionar esta línea en el mercado. Aprovechar que CRYOGAS en esta línea es el segundo del mercado. Es posible ser líderes en esta línea.

e. Proyección de las ventas, según los objetivos de venta de CRYOGAS:

	2010	CRECMTO PROYECTADO	VENTA PROYECTADA
GASES METALMECANICOS	21,698,540,178	1.28	27,774,131,428
GASES ESPECIALES	6,449,691,172	1.30	8,384,598,524
GASES MEDICINALES	57,101,509,711	1.24	70,805,872,042
TOTAL CRYOGAS	\$85,249,741,061	1.25	\$106,964,601,993
TOTAL MERCADO	\$421,427,867,980	1.2165	\$512,667,001,398



Las líneas de producto de CRYOGAS, como se muestra en la figura 2, tienen un alto crecimiento, pero una baja participación. Los esfuerzos de la empresa están orientados a potenciar al máximo estas líneas para evitar que se vuelvan “perros”. En la línea de Gases Especiales, CRYOGAS, se encuentra muy cerca del líder y a punto de convertirse en una línea de producto “estrella” dentro del mercado; además con el desarrollo de esta línea es posible alcanzar y sacar ventaja a PRAXAIR en el mercado.

4. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS

Es evidente que tanto CRYOGAS, como el mercado, tienen grandes expectativas de crecimiento debido a la alta demanda por estos gases. Es posible obtener cuotas de mercado grandes y mejorar la participación, pero para ello, es necesario superar algunos obstáculos:

- Puede que la demanda sea alta, pero se debe tener la capacidad productiva (en términos de recurso humano, infraestructura y tecnología) adecuada para satisfacerla.
- Capacidad de distribución del producto a tiempo.
- Poca fidelidad de los consumidores hacia una marca.
- Inconformidad con los servicios prestados.
- Se necesita gran cantidad de cilindros, inversión permanente en compra y mantenimiento de los mismos.

En base a ello tenemos:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE VENTAS	Tipo de Brecha							Intensidad de la Brecha
	Recurso humano	Presupuesto	Tecnología	Producto	Infraestructura	Tiempo	Competencia	
1. <i>Aumentar la participación de mercado en un 4% como mínimo para el siguiente ejercicio.</i>	x	x		x	x	x	x	MEDIA ALTA
2. <i>Balancear más el portafolio a partir del año siguiente.</i>		x		x	x	x		ALTA
3. <i>Aumentar las ventas por lo menos en un 25% al final del siguiente</i>	x	x	x		x	x	x	MEDIA ALTA

5. ESTRATEGIAS PARA CIERRE DE BRECHAS

- Aprovechar la entrada en funcionamiento de la nueva planta en Medellín para cubrir una mayor demanda
- Retener clientes a través de una Misión del Servicio, que a su vez se convierta en factor diferenciador a través de la personalización
- Mejorar políticas de recuperación de cilindros entregados a clientes
- Apertura de puntos directos de venta en las principales ciudades para facilitar la distribución
- Enfocar al recurso humano en servicio al cliente
- Hacer seguimientos continuos y ajustar las metas en términos de tiempo
- Lograr la fidelización de los clientes, a través de la particularización del servicio

CONCLUSIONES

- Los tres líderes del mercado de gases industriales y medicinales en Colombia, son filiales de poderosos grupos económicos a nivel global y forman un oligopolio en Colombia, pues entre los tres superan el 75% de las ventas totales del sector.
- CRYOGAS debe enfocar todos sus esfuerzos para prestar un mejor servicio a los clientes, para lo que es recomendable aplicar estrategias adecuadas de individualización de los clientes rentables, sabiendo dónde hacerlo y dónde no.
- Según lo que viene ocurriendo en el mercado, es muy posible que CRYOGAS siga creciendo a mayor ritmo de los competidores. Por lo que la meta de alcanzar al segundo competidor (PRAXAIR) y sacarle cierta distancia, no está muy lejos.
- La línea de los Gases Especiales debe ser potenciada al máximo ya que se puede convertir en “estrella” de su mercado.
- La nueva planta de CRYOGAS, seguramente permitirá tener una mayor cuota de participación en el mercado. Pues uno de los obstáculos para satisfacer la alta de demanda es la insuficiente capacidad productiva e infraestructura.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Koch Tovar, Josefina. Manual del empresario Exitoso. Extraído del texto web: <http://www.caei.com.ar/es/programas/economia/14.pdf>
- Wikipedia, Matriz BCG, extraído del texto web: http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG
- Ramírez Alfaro, José, (1997). Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de Educación Superior.
- Navarro, Adrian (2010) 4 pasos que definen “Como cerrar las brechas”. Extraído del texto web: <http://adriannavarro.com/blog/2010/04/15/4-pasos-que-definen-%E2%80%9Ccomo-cerrar-las-brechas%E2%80%9D/>