



NOMBRE DEL SUB-EVENTO
XI CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

Título

**Análisis DAFO de la UEB Gases Industriales de la provincia de Santi
Spíritus**

Title

*SWOT Analysis of the UEB Industrial Gases of the province of Santi
Spíritus*

MSc. Yaima Ibarra Alzugaray. UCLV. Cuba. E-mail: yaimaia@uclv.edu.cu

Lidiana Cañizares Martínez. UCLV. Cuba. E – mail: lcanizares@uclv.cu

Resumen

La actividad económica de las empresas se organiza de acuerdo a su objeto empresarial aprobado, atendiendo a esto cada empresa posee un conjunto de elementos distintivos que la caracterizan de forma única y ofrecen la posibilidad de evaluar su estado actual.

Por ello, para poder realizar el análisis de una empresa determinada y obtener información acerca de sus posibilidades de desarrollo actual y futuro es de gran importancia el análisis de todos los elementos que la distinguen.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, la siguiente investigación aborda aspectos conceptuales sobre el análisis DAFO en la Unidad Económica Básica (UEB) "Gases Industriales" de la provincia de Santi Spíritus. Para ello se desarrolla un estudio con el objetivo de caracterizar el perfil estratégico de dicha entidad para la toma de decisiones estratégicas oportunas y que mejoren su funcionamiento. Se emplean métodos tanto del nivel teórico como del nivel empírico. Del nivel teórico, tales como: análisis-síntesis, histórico-lógico, inducción-deducción y teórico-práctico. Del nivel empírico: la observación. Dentro de las técnicas empleadas se encuentra la entrevista al personal trabajador de la UEB.

Los resultados alcanzados muestran que la mayor puntuación es obtenida en el primer cuadrante: Fortalezas- Oportunidades, por lo que se determina que la UEB está a la ofensiva, es decir, propone potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Por tanto, la matriz DAFO es una herramienta que puede ser aplicable en cualquier empresa, independientemente de su trabajo y su actividad.





Abstract:

The economic activity of companies is organized according to their approved business purpose, taking into account this, each company has a set of distinctive elements that characterize it in a unique way and offer the possibility to evaluate its current state. Therefore, in order to perform the analysis of a particular company and obtain information about its possibilities of current and future development is of great importance the analysis of all the elements that distinguish it. Taking into account the foregoing, the following research addresses conceptual aspects of the SWOT analysis in the Basic Economic Unit (UEB) "Industrial Gases" in the province of Santi Spíritus. For this purpose, a study is carried out with the objective of characterizing the strategic profile of this entity in order to make timely and strategic decisions that improve its functioning. Both the theoretical and the empirical levels are used. From the theoretical level, such as: analysis-synthesis, historical-logic, induction-deduction and theoretical-practical. From the empirical level: observation. Among the techniques used is the interview with the UEB's working staff. The results show that the highest score is obtained in the first quadrant: Strengths-Opportunities, which determines that the UEB is on the offensive, proposes to strengthen the strengths to take advantage of the opportunities.

Palabras Clave: Debilidades; Amenazas; Fortalezas; Oportunidades; Análisis DAFO

Keywords: Weaknesses; Threats; Strengths; Opportunities; SWOT analysis

1. Introducción

El análisis DAFO tiene como objetivo identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis DAFO estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

El entorno empresarial está formado por todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa, dividiéndolos en dos:

1. El macro ambiente o macro entorno, a este lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización dentro de los cuales están los elementos: tecnológico, económico, político, social y del medio ambiente. A





este entorno pertenecen tanto las oportunidades como las amenazas potenciales que acechan a una empresa.

2. El microambiente o micro entorno, está integrado por las organizaciones y personas reales con quienes se relaciona la empresa, estas son: competencia y fuerza de trabajo. En este ámbito se ubican las fortalezas y debilidades de la organización las cuáles además, están bajo su control.

La empresa estatal socialista es el eslabón básico de la economía y su constitución obedece a la necesidad de satisfacer las necesidades del Estado y la población, a partir de producir bienes materiales o prestaciones de servicios de forma competitiva y con una eficiencia económica que garantice su autofinanciamiento y desarrollo.

La actividad económica de las empresas se organiza de acuerdo a su objeto empresarial aprobado, teniendo en cuenta su actividad principal y la utilización de capacidades instaladas disponibles para ofertar servicios a terceros, atendiendo a esto, cada empresa posee un conjunto de elementos distintivos que la caracterizan de forma única y ofrecen la posibilidad de evaluar su estado actual.

Por ello, para poder realizar el análisis de una empresa determinada y obtener información acerca de sus posibilidades de desarrollo actual y futuro es de gran importancia el análisis de todos los elementos que la distinguen.

Tomando en consideración lo planteado anteriormente, se realizó un estudio a la Unidad Empresarial Básica (UEB) Gases Industriales del municipio de Sancti- Spiritus, (la cual es una entidad subordinada a la Empresa Nacional de Gases), para el que se necesitaba definir las principales características que faciliten valorar sus resultados; situación esta que fundamenta el planteamiento del siguiente problema:

Problema científico:

¿Cómo contribuir mediante la caracterización del perfil estratégico al proceso de toma de decisiones estratégicas de la UEB Gases Industriales de Santi Spiritus?

La **hipótesis** que guía esta investigación es la siguiente: Si se caracteriza el perfil estratégico de la UEB Gases Industriales es posible contribuir al proceso de toma de decisiones estratégicas que mejoren su funcionamiento.

Objetivo general

Caracterizar el perfil estratégico de la UEB Gases Industriales de Santi Spiritus.

Para esto es necesario:

1. Sistematizar los principales aspectos conceptuales sobre el análisis DAFO.





2. Diagnosticar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la UEB objeto de estudio.

Este estudio contribuirá a la mejora de los procesos de la UEB Gases Industriales y a elevar la calidad de sus servicios prestados, a partir del diseño de estrategias y políticas que promueven un mejor desarrollo de la organización.

2. Metodología

El estudio se realizó en la UEB Gases Industriales de la provincia de Santi Spíritus, perteneciente a la Empresa Nacional Gases Industriales. Es una organización estatal subordinada al Grupo Empresarial de Industrias Químicas – GEIQ, insertada desde el 2013 dentro del sistema del Ministerio de Industrias y ostenta la Categoría I por Resolución 1322/2001 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) actualizada por la Resolución 70/2009 del MTSS. Se encuentra inscrita en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas con el Código REEUP 102.0.2566 y tiene su domicilio fiscal en Camino de las Cañas Finca Santa Rosa, Colón, Sancti Spíritus.

Por las características de la investigación se puede decir que la misma es del tipo empírica ya que en ella se utilizan o aplican los conocimientos adquiridos. A partir del desarrollo del proceso de tormenta de ideas en el seno del Consejo de Dirección de la Unidad se determinaron las características del entorno externo e interno, resultando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También se realizaron entrevistas a los trabajadores que allí laboran.

3. Resultados y discusión

Diagnóstico estratégico: matriz DAFO.

En la UEB Gases Industriales de Sancti Spíritus las Áreas de Resultados Clave son categorías o procesos esenciales que posibilitan el rendimiento efectivo, por el rol que juegan en el cumplimiento del objeto o razón social. Los éxitos en estas áreas son necesarios para que la entidad cumpla además con éxito la Misión y las expectativas generadas, a partir de la elaboración de los objetivos estratégicos.

Áreas o procesos de resultados claves:

1. Gestión de Planificación.
2. Medición, análisis y mejoras.
3. Producción de Oxígeno.
4. Producción de acetileno.





5. Servicio de extintores.
6. Transportación.
7. Comercialización.
8. Compras.
9. Capital Humano.
10. Gestión del Mantenimiento.
11. Gestión Económica - Financiera.

Cada uno de estos procesos a pesar de no llegar a cubrir todo el espectro de la organización, identifican significativamente aspectos, de los cuales depende el desempeño de la entidad. Son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo. Son unidades de gran importancia en el trabajo administrativo.

A partir del desarrollo del proceso de tormenta de ideas en el seno del Consejo de Dirección de la Unidad se determinan las características del entorno externo e interno, resultando:

Entorno externo

Oportunidades

1. Sector económico con peso fundamental en el desarrollo del país y el territorio. (Crecimiento de otros sectores con dependencia fundamental de la estabilidad en la Industria de los gases industriales).
2. Prioridades en procesos inversionistas y posibilidades para acceso a tecnologías de punta en el sector.
3. Espectro de aplicación y usos de los gases Industriales y Medicinales con enorme potencial para el desarrollo económico del país en disímiles sectores de la Industria y los Servicios.
4. Relaciones de colaboración, integración y alianzas con instituciones del sector a nivel internacional, con compañías alemanas, chinas, rusas, etc.
5. Constituir monopolio territorial dentro del sector, lo que permite acceso amplio y único al mercado.

Amenazas:

1. Insuficiente disponibilidad de algunas materias primas, fundamentalmente de Carburo de Calcio, para la producción de acetileno, el cual es de importación y su transportación desde mercados remotos encarece la producción.





2. Procesos inversionistas más detallados y justificados para sus aprobaciones, según nueva legislación, complejizando excesivamente los mecanismos.
3. Crecientes las exigencias medioambientales para el sector.
4. Utilización de otros gases combustibles, sobre todo en el sector de la Industria, como el GLP y el propano, a gran escala por parte de clientes tradicionales.
5. Proyecciones de redimensionamiento sectorial con la posibilidad de mantener solo aquellas plantas competitivas económicamente y medioambientalmente.

Entorno interno

Fortalezas

1. Capital Humano (Experiencia, Profesionalidad, Sentido de pertenencia)
2. Ubicación geográfica acorde a las exigencias medioambientales.
3. Confianza de la Alta Dirección de la Empresa y el Grupo Empresarial, Organismo y otras autoridades del territorio.
4. Utilización de tecnología segura y eficiente en los procesos productivos.
5. Prestigio ganado por la calidad de producciones y servicios que brinda la entidad.

Debilidades

1. Dependencia externa de las principales materias primas, materiales e insumos de la industria.
2. Dificultades para la captación de personal calificado especializado en puestos claves, dada la falta de incentivos salariales competitivos.
3. Dificultades de impacto ambiental por la congestión de laguna de oxidación con posible inversión para este año.
4. Insuficiente capacidad en la ejecución de las actividades de construcción, mantenimiento e ingeniería.
5. Limitaciones materiales, técnicas y de gestión en el sistema de aseguramiento de bienes y servicios para la operación y la ejecución de inversiones.

Una vez realizado el estudio de los aspectos internos y externos de la empresa, se debe de elaborar la matriz DAFO, con el fin de analizar ambos aspectos y, de esta manera formular y seleccionar las estrategias a seguir en el mercado.

Esta se realiza teniendo en consideración el impacto, y se utiliza la siguiente escala de medición:

- 1- Muy débil 2. Débil 3. Medio 4. Fuerte 5. Muy fuerte





		Oportunidades						Amenazas					
		1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
Fortalezas	1	5	5	4	5	4	23	4	5	4	4	3	20
	2	5	5	4	4	4	22	4	5	4	4	3	20
	3	5	5	4	4	4	22	4	5	4	4	3	20
	4	5	5	4	5	4	23	4	5	3	3	3	18
	5	5	5	4	5	5	24	4	5	3	3	3	18
	Total	25	25	20	23	21	114	20	25	18	18	15	96
Debilidades	1	3	5	2	3	4	15	5	4	2	5	3	19
	2	3	3	3	3	5	17	5	4	2	5	2	18
	3	3	4	4	4	5	20	5	4	3	4	2	18
	4	2	2	2	3	4	13	5	4	2	4	4	19
	5	2	2	2	4	4	14	3	3	2	4	4	16
	Total	13	14	13	17	22	79	23	19	11	22	15	90

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 1: Matriz de impacto

La mayor puntuación es obtenida en FO (Fortalezas- Oportunidades), por lo que se determina que la UEB está a la ofensiva, es decir, propone potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Del análisis realizado se plantean un conjunto de estrategias, en cada uno de los escenarios:

<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la capacitación permanente del personal en función del desarrollo de las actividades I+D como vías de expansión del negocio. 2. Incluir en los planes de desarrollo a mediano y largo plazo la utilización de nuevos productos y servicios apoyándonos en las facilidades por la ubicación geográfica que nos permite acatar las normas medioambientales. 3. Recabar el apoyo gubernamental en el 	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el estudio de factibilidad del montaje de planta de producción del carburo de calcio en el país. 2. Trabajar con las Universidades en función de atraer jóvenes profesionales al sector a partir de los trabajos de desarrollo e investigación. 3. Aprovechar el valor o peso económico del sector en función de concientizar en la necesidad de ejecución de limpieza de laguna de sedimentación.
--	---





<p>territorio para demostrar la factibilidad de expansión de nuestro negocio, partiendo del convencimiento de la importancia económica y social del sector.</p> <p>4. Continuar demostrando a nuestros clientes el grado alcanzado en los servicios y productos con la participación activa de estos e intercambio permanente.</p>	
<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <p>1. Continuar profundizando en el estudio de nuevas tecnologías a partir del potencial humano con que cuenta la entidad.</p> <p>2. Trabajar de manera permanente en función de la disminución de los costos de producción con la utilización de métodos y el estudio de las nuevas tecnologías.</p> <p>3. Trabajar aceleradamente en la utilización del ceno de carburo como subproducto del proceso para la elaboración de otros con infinidad de aplicaciones.</p>	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <p>1. Montaje de planta para la producción de carburo en el país.</p> <p>2. Fomentar el estudio de la utilización sobre todo de otros gases combustibles y su inserción en la cartera de productos del sector.</p> <p>3. Ejecución de inversión de limpieza de laguna de sedimentación.</p> <p>4. Demostración práctica de la competencia de nuestros costos con la ejecución de estudios comparativos aprovechando todos los escenarios para su ejemplificación.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 2: Estrategias por escenarios

4. Conclusiones

- El análisis DAFO es una herramienta muy útil que sirve de apoyo al proceso de planeación estratégica de una organización. Su importancia está dada en la identificación de los puntos fuertes y débiles dentro de los ambiente internos y externos de la empresa, con la finalidad de caracterizar su perfil estratégico.
- Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluidas en el diagnóstico, son propias de cada organización y de acuerdo a cada escenario empresarial.





- Para facilitar el diseño e implantación de las estrategias derivadas tanto del análisis DAFO, se puede hacer convenios o alianzas estratégicas con las diversas instituciones educativas de la provincia o el país entre ellas la Universidad Central de Las Villas.

5. Referencias bibliográficas

1. Fred R. David. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Prentice Hall, México.
2. Hill Charles. (2000). Administración Estratégica. Edit. Mc Graw-Hill, México.
3. Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.
4. <http://www.lucem.net/Modelos/Manual%20FODA.pdf>

