



Análisis de las potencialidades de una unidad prestadora de servicios de mecanización y de asistencia técnica

Analysis of the potentialities of an Unit Base of Services of Technical Attendance

Dr.C. Manuel Fernández Sánchez¹; M.Sc. Damián Lora Cabrera¹; Dr.C. Liudmila Shkiliova¹¹

¹ Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola, Reparto Abel Santamaría, Boyeros, La Habana, Cuba.

¹¹ Universidad Agraria de La Habana, Facultad de Ciencias Técnicas, San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba.

RESUMEN

Las Unidades Empresariales de Base Integrales de Servicios Técnicos (UEBIST) constituyen una nueva forma de organización dentro del sector agrícola cubano. Estas unidades tienen como misión la prestación de los servicios de mecanización y de asistencia técnica a las unidades de producción de las empresas agropecuarias y los productores individuales existentes en los diferentes municipios del país. Sin embargo, durante el proceso de creación de las mismas no se prestó gran atención a la necesidad de determinar de antemano las verdaderas potencialidades de las mismas para cumplir esta nueva misión, factor que puede constituir una limitante para el logro de los niveles de eficiencia y rentabilidad esperados. Tomando como referencia esta problemática, el presente trabajo toma como objetivo fundamental el análisis de las potencialidades reales de uno de los talleres seleccionados en la provincia Artemisa para convertirse en Unidad Empresarial de Base Integral de Servicios Técnicos. Para el análisis, se determinó previamente el estado actual de los recursos de producción de este taller, para lo cual se utilizó la metodología desarrollada por Fernández y Shkiliova en 2006 y posteriormente se realizó un estudio prospectivo donde se fijaron la misión, visión y los objetivos, valores y principios que rigen esta organización, así como los factores internos y externos que inciden en su desempeño presente y futuro. Como resultado del estudio realizado, se concluyó que en los momentos actuales el taller objeto de estudio no está lo suficientemente preparado para prestar, con la celeridad y calidad requerida, los servicios de mantenimientos técnicos y reparaciones al parque de máquinas y tractores existentes en el municipio y que en esto inciden una serie de factores de tipo interno y externo que limitan esta misión. Teniendo en cuenta esos factores, se formularon las acciones estratégicas y líneas de trabajo para el mejoramiento de los servicios a prestar.

Palabras clave: mantenimiento, prospectiva, agricultura.

ABSTRACT

The Integral Managerial Units of Base of Technical Services (UEBIST) they constitute a new organization form inside the Cuban agricultural sector. These units have as mission the benefit of the mechanization services and of technical attendance to the units of production of the agricultural companies and the existent individual producers in the different municipalities of the country. However, during the process of creation of the same ones great attention was not paid to the necessity of determining the true potentialities of the same ones ahead of time to complete this new mission, factor that can constitute an obstacle for the achievement of the levels of efficiency and waited profitability. Taking like reference this problem, the present work takes as fundamental objective the analysis of the real potentialities of one of the shops selected in the Artemisa province to become Managerial Unit of integral Base of Technical Services. For the analysis, it was determined the current state of the resources of production of this shop previously, for that which the methodology was used developed by Fernández and Shkiliova in 2006 and later on he/she was carried out a prospective study where they noticed the mission, vision and the objectives, values and principles that govern this organization, as well as the internal and external factors that impact in its present acting and future. As a result of the carried out study, you concluded that in the current moments the shop study object not this the sufficiently prepared thing to lend, with the velocity and required quality, the services of technical maintenances and repairs to the park of machines and existent tractors in the municipality and that in this they impact a series of factors of internal and external type that you/they limit this mission. Keeping in mind those factors, the strategic actions and work lines were formulated for the improvement of the services to lend.

Keywords: maintenance, prospective, agriculture.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de la Agricultura emprendió en el año 2009 el reordenamiento de todas sus entidades productivas. Como resultado, surgen las empresas agropecuarias municipales con una nueva estructura organizativa y funcional, dentro de la cual están las Unidades Empresariales de Base Integrales de Servicios Técnicos cuya misión fundamental es la prestación de los servicios de mecanización y de asistencia técnica a los productores existentes en cada territorio (Fernández, 2013).

Para iniciar este proceso se seleccionaron 23 talleres centrales en las antiguas provincias La Habana y Ciudad de la Habana donde de manera experimental se crearon las primeras unidades en el país, en base al documento normativo que rige la creación y funcionamiento de este nuevo tipo de unidad. (Linares *et al.*; 2009)

Sin embargo, el proceso de selección de estos primeros talleres no estuvo respaldado por el cálculo previo de sus capacidades productivas para asumir los nuevos volúmenes productivos derivados de su nueva misión, lo que puede constituir un factor limitante para lograr los niveles de eficiencia y rentabilidad esperados, de ahí la necesidad de conocer objetivamente todos aquellos aspectos, tanto los de carácter interno como externo que constituyen una limitante para el cumplimiento de la misión asignada a estas nuevas unidades, lo que permitirá a su vez trazar la estrategia y encaminar las acciones para el mejoramiento continuo de la actividad productiva de estas nuevas unidades.

MÉTODOS

Como objeto de estudio se seleccionó el taller de la UEBIST de la Empresa Agropecuaria de Güira de Melena. Para realizar el análisis prospectivo de la organización se tomaron en consideración los principales aspectos metodológicos propuestos por diferentes autores tales como: Mari (2000); Godet (1993); Beinstein (1993); Hernández (2004). Para el desarrollo de la investigación se trazó la siguiente estrategia:

Se creó un grupo de trabajo integrado por dos directivos del taller, tres miembros de las Delegaciones Municipales y Provinciales de la Agricultura y cinco especialistas del Instituto de Ingeniería Agrícola para definir los objetivos y propósitos del estudio.

Mediante la aplicación de la técnica de “tormenta de ideas” según Bartle (2009); Mendoza (2005), el grupo de trabajo procedió a la identificación de la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Se realizó un diagnóstico interno y externo de la organización para determinar el estado actual de los recursos de producción la unidad, identificándose aquellos factores que afectan en estos momentos su desempeño. Para la realización del diagnóstico interno se utilizó la base científico-metodológica elaborada por Fernández y Shkiliova (2006), donde se evalúan los siguientes aspectos: características del personal adscrito al taller; documentación técnica; áreas de trabajo del taller y estado constructivo; características y estado de capacidad de trabajo de las máquinas herramientas; equipamiento tecnoló-

gico e instrumentos de medición. En el diagnóstico externo se determinaron los factores de índole políticos, legales, sociales, culturales y tecnológicos del ambiente que tienen o podrían tener alguna relación con el desarrollo de la organización.

Mediante un trabajo de grupo se procedió a la identificación y análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Se formularon las estrategias de las amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas. Para ello se tomo como referencia la metodología propuesta por Gross (2008), en la cual se formulan cuatro tipos de estrategias:

Estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades). Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades). Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

Estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas). Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas). Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados pueden resumirse en la identificación de la visión, misión, objetivos y el análisis de los resultados alcanzados por la organización en el diagnóstico interno y, con vista a conocer los principales problemas que la afectan. En este caso bajo el término “organización” resumimos la denominación de las “Unidades Empresariales de Base Integrales de Servicios Técnicos” (UEBIST), objeto de estudio en nuestro trabajo.

I. Misión, visión, y objetivos, valores y principios de la organización. Los conceptos de misión, visión y valores servirán de base para la actuación de todos los miembros que conformarán las Unidades Empresariales de Base Integrales de Servicios Técnicos, dándole sentido, coherencia y unidad a su trabajo. Estos conceptos facilitarán que se entienda para qué están en la organización, hacia dónde quieren dirigirse y cuáles son los parámetros éticos que deben presidir su conducta profesional.

Visión. Satisfacer la demanda de servicios de mecanización por parte de los productores y contribuir con el funcionamiento óptimo y conservación de la capacidad de trabajo de los equipos agrícolas, de riego y transporte de cada municipio mediante la prestación de un servicio de excelencia.

Misión. Las Unidad Empresarial de Base Integral de Servicios Técnicos tiene como misión la prestación de servicios

de mecanización, mantenimiento técnico y reparaciones a tractores, máquinas e implementos agrícolas, equipos de riego, de transporte y otros equipos especializados de las diferentes unidades productoras que atiende la Empresa Agropecuaria así como a los productores individuales

Objetivos. Los principales objetivos a cumplir por la organización son:

- Prestar servicios de mecanización a las unidades productoras atendidas por la Empresa Agropecuaria Municipal en las diferentes labores agrícolas;
- Prestar servicios de mantenimiento y reparación del parque de tractores, máquinas e implementos agrícolas, equipos de riego, medios de transporte y otros equipos especializados;
- Prestar servicios de consultoría técnica relacionados con la organización y uso adecuado de la maquinaria, el riego y el transporte.

Los valores y los principios que guían a la organización y que sustentan su visión y misión son:

Valores. Calidad, satisfacción al cliente, trabajo en equipo, innovación, mejoramiento continuo, imagen organizacional, higiene y seguridad industrial, productividad y armonía laboral.

Principios. Honestidad, ética profesional, dignidad humana, respeto al medio ambiente.

II. Análisis Interno. Mediante la aplicación de la metodología de diagnóstico se determinó el estado actual de los recursos de producción de la unidad objeto de estudio y su incidencia sobre la actividad interna de la organización. El análisis de los resultados obtenidos permitió al grupo de expertos fijar las fortalezas y debilidades de esta organización y conocer de este modo sus potencialidades internas para satisfacer la demanda de los servicios y sus ventajas competitivas.

Fortalezas

- El personal técnico vinculado directamente a la actividad productiva del taller tiene experiencia y posee las habilidades necesarias para la ejecución de los trabajos.
- El personal se siente identificado con la organización y tiene sentido de pertenencia.
- La estructura constructiva de la unidad responde a las exigencias requeridas para este tipo de unidad. Posee las áreas de trabajo necesarias con un estado constructivo que puede catalogarse de bueno.
- Están establecidas y aprobadas legalmente las funciones, alcance de los trabajos y la interrelación de este tipo de organización con los talleres de menor nivel.
- Se utilizan los principales modelos establecidos para el control del trabajo de la maquinaria y del taller.

Debilidades

- El personal joven vinculado al taller es escaso.
- No está creado un equipo técnico de trabajo. Las tareas de planificación y control recaen sobre el técnico de maquinaria.
- No está implementado un sistema para la gestión de los servicios y su calidad.

- El equipamiento tecnológico es diverso, esta en buena capacidad de trabajo, pero es de tecnología atrasada y tiene bajos niveles de precisión debido al gran número de años de explotación.
- La disponibilidad de piezas de repuesto e insumos para los trabajos de servicio técnico es escasa.
- No existen medios de diagnóstico técnico.
- El personal está poco capacitado y no existe un plan para su superación.
- La documentación técnica es escasa, desactualizada y no está en manos de los mecánicos y operadores de la técnica.
- Existen problemas con la motivación laboral.

III. Análisis Externo. A través del análisis externo, se fijaron las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a la organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se realizó estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

Oportunidades

- No existe en el territorio otra unidad de este tipo capaz de asumir de manera integral las actividades de prestación servicios de mecanización a las unidades productivas y productores individuales y los servicios de asistencia a la maquinaria agrícola, tractores, equipos de riego y transporte.
- Existe la voluntad política y apoyo por parte del Estado para transformar la estructura organizativa de las entidades del Ministerio de la Agricultura.
- Las formas previstas de pago y el costo de los servicios prestados pueden ser atractivas y asequibles a las entidades productivas y a los productores individuales.
- La creación de las Unidades Empresariales de Base de Servicios Técnicos constituye una nueva fuente de empleo en cada territorio.

Amenazas

- La crisis económica mundial puede dificultar el acceso a créditos financieros internacionales para la adquisición de medios tecnológicos e insumos previstos para este tipo de unidad.
- Las limitaciones actuales en cuanto a recursos materiales y humanos puede limitar las funciones para las cuales han sido creadas estas unidades.
- Inexistencia de un mecanismo que regule el cumplimiento de la disposición vigente acerca del alcance de los trabajos de mantenimiento y reparaciones en las unidades productivas.
- Más del 50% del personal técnico existente en la unidad esta cercano a la edad de jubilación.

IV. Formulación de estrategias. Los factores claves anteriormente identificados, o sea, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización objeto de estudio sirven de base para formular las **estrategias** FO (Fortalezas con Oportunidades), DO (Debilidades ante Oportunidades), FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas) y DA (Debilidades para resistir a las Amenazas), las cuales se muestran a continuación.

Estrategias-FO

- Propiciar el desarrollo y permanencia del personal técnico en la unidad, elevando su motivación y los niveles de estimulación.
- Divulgar y promocionar en el territorio la existencia de este tipo de unidad.
- Crear nuevas plazas de trabajo.
- Potenciar los planes para la renovación y/o reparación del equipamiento tecnológico de la unidad.

Estrategias-DO

- Establecer planes para la captación de personal joven provenientes de los centros tecnológicos y universitarios.
- Crear un equipo técnico de trabajo.
- Crear e implementar un sistema para la gestión de los servicios.
- Realizar un diagnóstico general del equipamiento tecnológico identificando los posibles a renovar, adquirir y reparar.
- En este último caso se debe señalar los recursos necesarios para su recuperación.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal técnico como premisa para la elaboración de planes a corto y mediano plazo en coordinación con los centros científicos y universidades.

Estrategias-FA

- Chequear y controlar el cumplimiento de la disposición vigente sobre el alcance de los trabajos de mantenimientos y reparaciones en los talleres a nivel de unidad productiva.
- Incrementar los niveles de la atención al hombre.
- Realizar propuestas a las instancias superiores para el incremento de los salarios y tasas de estimulación

Estrategias-DA

- Renovar el equipamiento tecnológico y garantizar el abastecimiento de recursos.
- Implementar un sistema de gestión de la calidad.
- Proporcionar la documentación técnico-normativa.

CONCLUSIONES

- Con base en el análisis realizado, se determinó que la Unidad Empresarial de Base Integral de Servicios Técnicos de la Empresa Agropecuaria de Güira de Melena no está lo suficientemente preparada para satisfacer con la celeridad y la calidad necesaria la demanda de los servicios por parte de los usuarios, por lo cual se trazaron estrategias futuras para el cumplimiento de la misión y objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARTLE, P.: *Tormenta de ideas: procedimientos y proceso [en línea]. 2009. Disponible en: www.scn.org.isponible [Consulta: 23 de Junio 2011].*
2. BEINSTEIN, J.: *Técnicas de prospectiva científica y tecnología*, pp. 221-230, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1993.
3. FERNÁNDEZ, S. M.; L. SHKILIOVA: *Metodología para la caracterización de talleres a nivel de Empresa Agropecuaria*, 10pp., Informe de Investigación, Ministerio de la Agricultura, Instituto de Investigaciones de Mecanización Agropecuaria (IIMA), La Habana, Cuba, 2006.
4. FERNÁNDEZ, S. M.: *Perfeccionamiento de la gestión de los mantenimientos y reparaciones en las Unidades Empresariales de Base Integrales de Servicios Técnicos, Tesis (en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas Agropecuarias)*, Universidad Agraria de La Habana, San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba, 2013.
5. GODET, M.: *De la anticipación a la acción*, Manual de prospectiva y estrategia, Ed. Marcombo, Barcelona, España, 1993.
6. GROSS, M.: *El análisis FODA para generar estrategias [en línea]. 2008. Disponible en: <http://www.manuelgross.bligoo.com> [Consulta: junio 20/2010].*
7. HERNÁNDEZ, H.; M. SEGUNDO: *Análisis prospectivo de las cooperativas de trabajo asociado*, 117pp., Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá, Colombia, 2004.
8. LINARES, E.; M. FERNÁNDEZ; D. LORA; J. SUAREZ; R. SALVA; R. REY: *Procedimientos para el funcionamiento de las Unidades Empresariales de Base Integrales de Servicios Técnicos*, Ed. Minag, La Habana, 2009.
9. MARÍ, M.: *La prospectiva tecnológica y sus métodos*, Secretaria para la Tecnología, la Ciencia y la Innovación Productiva, Dirección Nacional de Planificación y Evaluación, Buenos Aires, Argentina, 2000.
10. MENDOZA, A.: *La técnica de la tormenta de ideas y la creatividad en educación [en línea]. 2005. Disponible en: www.agapea.com [Consulta: 3 de Mayo 2010].*

Recibido: 31 de julio de 2013.

Aprobado: 10 de septiembre de 2013.

Manuel Fernández Sánchez, Investigador Titular, Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola. Carretera Fontanar-Wajay, km 2½, Reparto Abel Santamaría, Boyeros, La Habana, Cuba, Correo electrónico: manuel@iagricu