

Mejores Prácticas para transformar la gestión de activos y actividades de mantenimiento tanto preventivo como predictivo en un centro de rentabilidad

Por Jose Cavoret, Director, Infor Cono Sur

“Es importante cambiar el concepto del mantenimiento y verlo como una actividad positiva, como centro de rentabilidad y no como centro de costos. Como centro de costos debe solamente respetar un presupuesto determinado y en lo posible focalizarse en bajar los gastos. Por el contrario como centro de rentabilidad, se reconocen las inversiones y que los costos operativos son para mejorar la eficiencia. Esta mejora de la eficiencia produce mayores ganancias.”

Una de las palabras mágicas hoy en día en el mundo de los negocios es el concepto “lean”, El termino refleja eliminar deshechos corporativos, optimizar procesos, aumentar la productividad y un uso eficiente de los activos y del personal en la búsqueda de mejorar la rentabilidad. Ese concepto no siempre se usa en los procesos de mantenimiento.

Cuando uno lee la mayoría de la literatura disponible en prácticas de negocios “lean”, el material no siempre considera los procesos de mantenimiento en el cual las empresas se basan para mantenerlas funcionando con eficiencia, confiabilidad y rentabilidad. .

El mantenimiento ha sido siempre desvalorizado, y considerado por la gerencia general como algo que interrumpe la producción y eleva los costos operativos y del producto. Los ejecutivos ven la producción y no los activos que las producen. Como muy bien menciona un CFO: “A las empresas les importan las tuercas que producen, pero no la máquina de hacer tuercas”. La ironía es que las empresas pueden utilizar las técnicas de gestión de activos “lean” y utilizar la tecnología de primera línea no solo para producir tuercas sino para hacer cada tuerca en forma más rentable.

Totalidad. Cuando uno discute las maneras de mejorar las practicas de mantenimiento, inevitablemente el debate se divide en distintos temas; inventario, programación del mantenimiento preventivo, técnicas de mantenimiento predictivo, gestión de activos, costos de las herramientas, tecnología, etc. Lo importante es considerar la totalidad y adoptar una técnica que abarque todos los conceptos. Una empresa moderna y efectiva reconoce la conectividad de los temas que afectan a la eficiencia del mantenimiento.

Factores para el Exito

En las empresas para lograr éxito en implementar la estrategia “lean” o cualquier otra se debe lograr una aceptación y compromiso general de todos realizando un proceso de evaluación con todos. Lo ideal es reunirse con accionistas, y con todo el personal del proceso de mantenimiento: gerentes de mantenimiento preventivo y predictivo, ensambladores, supervisores del inventario, encargado de fletes y transportes, ingenieros, diseñadores del producto. Cada una de esta personas ve un aspecto diferente del proceso del mantenimiento, Esto puede parecer que juntaremos a cientos de personas, pero no es así, Las reuniones deben mantenerse de un tamaño razonable, con discusiones abiertas pero controladas por un moderador flexible,

La participación de la gerencia es ideal para tener más garantía del éxito. Un estudio reciente de Aberdeen Group mostró que el 70% de los gerentes mencionaban que su departamento de mantenimiento funcionaba independientemente. Pero al mismo tiempo el 87% comento que el mantenimiento de activos es extremadamente importante para el performance financiero de sus

organizaciones, y solo el 7% está satisfecho con el performance del mantenimiento de la empresa.

Áreas más afectadas para mejorar

No existe una lista ideal de mejoras, ya que cada empresa es distinta y tiene sus propias fortalezas y debilidades, pero podemos hacer un listado general:

- **Gestión de Repuestos y del Inventario:** La mayoría de los almacenes y bodegas contienen una cantidad de repuestos en demasía u obsoletos. Debido a este se pierden enormes inversiones del presupuesto de mantenimiento. Las empresas deben optimizar su inventario, de manera que los repuestos y partes estén disponibles para el mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo sin juntar polvo sin sentido en estantes y áreas de bodegas. Para lograr esta optimización se requiere una buena comunicación entre los gerentes de almacén, compradores y el personal de mantenimiento. Las discusiones deben centrarse en el uso de las partes, rutinas de mantenimiento, demandas anticipadas datos del uso histórico. En empresas con sitios múltiples, se debe también considerar centralizar los gastos, cuales son los ítems críticos y los que se usan muy raramente. Se deben modificar las operaciones de mantenimiento para permitir mayor control y menos desperdicio en la gestión de inventarios.
- **Gestión de Mantenimiento Preventivo y Predictivo:** Un programa efectivo tanto preventivo como predictivo es la base del programa de mantenimiento. El ideal de toda época ha sido que el mantenimiento preventivo/predictivo sea el 90% y que el correctivo solo el 10%. Cualquier otro porcentaje requiere que sea mejorado, porque mayores gastos en mantenimiento correctivo implican paradas no programadas de planta, mayor desgaste del equipo y una vida útil disminuida del equipo. En el mundo actual extremadamente competitivo, el mantenimiento preventivo y predictivo debe refinarse al máximo. Se deben estudiar todas las alternativas de mantenimiento predictivo, mantenimiento centrado en la confiabilidad, inspecciones basadas en riesgo para optimizar al máximo el mantenimiento de los activos críticos. Es importante utilizar el historial de cada equipo.
- **Capacitación del Personal:** El mantenimiento como ya mencionamos debe considerarse como una totalidad, por lo que el personal de mantenimiento debe ser más flexible en sus habilidades. Esto no significa que un plomero debe ahora calificar como electricista, sino que el plomero debe conocer bien los sistemas de plomería y los potenciales problemas asociados a los mismos en sus áreas de responsabilidad. El plomero deberá tener una capacitación más profesional, conocimiento de los conductos, tableros suministros eléctricos, de esta manera el personal estará más capacitado para reconocer problemas y resolverlos antes de que impacten a las operaciones
- **Mejora Continua en Operaciones de Mantenimiento:** uno de los factores importantes para esto es la capacitación del personal que colabora en reducción de costos, esfuerzos, material, y capacidad de producción. Cada miembro del equipo de mantenimiento debe ser incentivado para proponer mejoras. Estas mejoras se acompañan con una metodología refinada de compras. La mayoría de los almacenes utilizan sistemas computarizados que rigen el orden de partes, se debe también considerar una consolidación de proveedores. Para empresas multisitios, esto puede enseguida traer enormes ganancias, mejor servicio de los proveedores y menores almacenes.

Además se debe facilitar la comunicación entre el personal de mantenimiento y los planificadores y gerentes del mantenimiento preventivo y predictivo, de manera de generar un programa de mantenimiento flexible que contemple cuales son las mejores fechas y

oportunidades para realizar reparaciones y que la programación mejore la productividad en general.

El mantenimiento "lean" no implica la compra de más y más tecnología. Este es un error conceptual cometido por muchas empresas que hacen rápidas inversiones de software y hardware, creyendo que de esta manera resuelven problemas.

El Rol de la Tecnología

La tecnología juega un rol en el progreso del proceso de mantenimiento. Para poder tener operaciones eficientes debemos recolectar datos y analizarlos. El seguimiento del uso de las partes y tendencias en los costos, compras de partes, registros y evaluación de la efectividad del mantenimiento preventivo y predictivo y las tendencias relacionadas con los mismos y con los patrones de paradas de planta, identificar cuales son las áreas de mejora.

Exactamente donde calza la tecnología en este patrón? Casi todas las empresas exitosas cuentan con algún sistema de software para la gestión de activos (EAM). Básicamente estas aplicaciones realizan la asignación de trabajos a través de distintos métodos. Las buenas soluciones EAM permiten integrar la gestión del mantenimiento con la gestión del inventario y de las partes. El software aun mejor incluye una variedad de datos relacionados con las actividades de mantenimiento de manera de que cada actividad ofrezca datos que reflejen tendencias y permitan análisis de eventos, Y los mejores productos EAM integran todas las actividades: almacenes, reparaciones, mantenimiento preventivo, mantenimiento predictivo, funciones de compra, con tecnología adicional como ser conexiones móviles, código de barras, RFID, radio frecuencia, y notificaciones por email, pager y pantalla operativa al personal clave. La medición del performance es clave para saber que se están cumpliendo las metas propuestas, Las empresas deberían también procurar capacidad analítica adicional que pueden incorporar al EAM, que contribuye a optimizar todo el proceso de trabajo de mantenimiento, a recolectar el performance critico, información de costos y de productividad. La tecnología debería contribuir a lograr estas metas.

Conclusión

La gestión del mantenimiento es básicamente acerca de personas, de sus funciones y de sus contribuciones a los procesos de negocios que hacen a la empresa. En este paradigma el rol de la gerencia es crucial en el éxito, Sin un liderazgo ágil, flexible y energético será difícil implementar una buena gestión. Las metas deben por supuesto estar alineadas con las metas de la empresa.

Para más información sobre EAM: <http://latinamerica.infor.com/soluciones/eam/>

<http://latinamerica.infor.com> Info.ar@infor.com