

Una mirada al sector de mantenimiento

Autor Diego Ferrero

El autor es Lic. Administración Agraria y especialista en temas de reingeniería de procesos. Es Director de MANUFACTURING PEOPLE consultora especializada en reingeniería de negocios. Su carrera profesional se desarrolló como gerente de compras en La Salteña S.A. y luego como gerente de abastecimiento en Pillsbury Argentina S.A. Anteriormente trabajo como jefe de compras en Refinerías de Maíz S.A.- división industrial -.

Abstract

Cuando se habla de la rentabilidad empresarial es muy común mencionar a los insumos productivos o a los precios de venta de los productos, como las principales variables a tener en cuenta para mejorarla. Se suele hacer hincapié en modificar el mix de venta, en mejorar las condiciones de contratación de las materias primas o, en algunos casos de mejorar la productividad en el sector de planta. Pero muy pocas veces se hace foco en el sector de mantenimiento. La idea de este artículo es desviar la mirada hacia un área, a la que muchas empresas pymes le dan poca importancia.

Definitivamente el área de mantenimiento es el *sector* que más incógnitas presenta para alguien que no tiene la experiencia de haber trabajado en una planta productiva. ¿Será por lo compleja que es la tarea; por el dinero que se *gasta* en reparaciones de equipos o, por la estrecha relación que existe entre este sector y los proveedores? Las fuentes que generan tales incógnitas pueden ser de todo tipo. Sin embargo, si no fuera por mantenimiento los procesos productivos se verían interrumpidos en una infinidad de veces, causando costos no contemplados en los presupuestos financieros.

La pérdida de producción por la falta de mantenimiento puede impactar de manera directa en el servicio al cliente; especialmente en aquellas empresas cuyos entornos de producción son los de *fabricar contra pedido*. En las empresas que fabrican contra una posición de stock (entiéndase, fabrican para recomponer el inventario), una parada de máquinas o de planta pueden impactar en los inventarios de seguridad que la empresa haya definido.

Por lo tanto, el área de mantenimiento NO es un sector en el que un *mecánico arregla-todo*. Es en todo caso, un sector que bien administrado, genera un aporte importante para la rentabilidad de la empresa. No solo porque mantiene funcionando los equipos productivos, sino porque colabora junto a los maquinistas, a los encargados y a los ingenieros de planta a mejorar las eficiencias productivas.

Sin embargo no todas las organizaciones entienden lo mismo. En las grandes compañías el sector de mantenimiento se encuentra organizado y administrado siguiendo directivas de sus casas matrices. Tienen presupuestos y objetivos que cumplir. Conocen de indicadores de gestión y entienden cómo repercuten sus decisiones en la rentabilidad de la empresa. Son áreas cuyos equipos de trabajo se han profesionalizado, actualizándose permanentemente e incorporando conceptos de administración. Hasta aquí bien por los grandes conglomerados. Pero qué es lo que ocurre en las pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a mi experiencia, todo y nada. Por un lado, todo en el sentido amplio de la palabra. El personal de mantenimiento está preparado para *arreglar casi todo*. Están obligados a hacerlo porque no siempre hay especialistas para cada problemática. Por otra parte, nada en el sentido de la anticipación. No hay una clara identificación de las incertidumbres que se generan en los equipos productivos y, además no hay un uso efectivo de la administración. Actúan una vez que el problema se ha presentado, justamente cuando el daño está hecho.

¿Qué deberían hacer las pymes? En principio, tomar conciencia de que el sector de mantenimiento contribuye a la rentabilidad de la empresa, y luego poner a trabajar a los encargados en la elaboración de planes o programas de mantenimiento.

En su elaboración se debe tener en claro que los objetivos generales de un área de mantenimiento deben ser:

1. Proteger los activos de la compañía para que cumplan al máximo con su función productiva;
2. Disminuir la cantidad de paradas de máquinas por roturas;
3. Mejorar la eficiencia de las máquinas o equipos productivos.
4. Cumplir con las normas de seguridad y medio ambiente establecidas.

Para lograr estos cometidos será necesaria una adecuada formación en temas de administración. No hay que olvidarse que además de reparar los equipos, el sector debe administrar sus propios recursos humanos.

Entonces, será necesario comenzar a programar las horas de mano de obra que demandará cada trabajo. Para aquellas empresas que no disponen de programa alguno, será conveniente comenzar a programar las tareas con un horizonte de tiempo máximo de una semana y luego, con la experiencia acumulada, comenzar a extender los horizontes de tiempos.

Todas las acciones contempladas en los programas elaborados por mantenimiento deberán estar focalizadas en alcanzar los objetivos generales del área. Estos programas deben definir claramente el tipo de mantenimiento a efectuar (correctivo, preventivo, basado en la confiabilidad).

Además, se deben estipular todos los documentos requeridos para asentar las transacciones que resulten de los programas, como pueden ser las *órdenes de trabajo*, *los partes diarios de novedades*, entre otros.

Finalmente, todas las incógnitas que se presentan para aquel que desconoce cómo funciona un área de mantenimiento, se verán reveladas en la medida que se profesionalice el sector. Debe quedar en claro que el sector tiene una participación directa en los procesos productivos, afectando a la rentabilidad del negocio; y esta, debe ser, razón suficiente para que su administración se convierta en centro de atención de la alta dirección de las pequeñas y medianas empresas.