

# Mantenimiento - un centro de negocios

Chris Thomas

---

## Introducción

Hace algún tiempo, leí con gran interés un artículo escrito por Gino Palarchio de Canadá, activo ejecutivo de negocios y director de la Sociedad para Profesionales de Mantenimiento y Fiabilidad en el cual planteaba a un grupo diverso de directores de mantenimiento y producción la siguiente pregunta:

**“ ¿Qué es lo primero que os viene a la mente cuando menciono la palabra mantenimiento? ”**

Las respuestas más comunes que recibí fueron:

Costo elevado      Lo último en la lista de prioridades del grupo directivo

No muy valorado      Insuficientemente utilizado

Oportunidad sin explotar para la ventaja competitiva

Estas respuestas son el reflejo de una imagen triste y monótona de una crítica disciplina industrial. Una disciplina que adoro y a la que he dedicado 20 años de mi vida. Está claro que el mantenimiento tiene problemas arraigados en su historia hasta tal punto que incluso la palabra misma tiene connotaciones negativas y casi victorianas. Hay abundantes evidencias que sostienen esta imagen, por ejemplo:

- ¿Cuántos ejecutivos y directores de rango vienen del mantenimiento?
- ¿Cuántos cursos de mantenimiento ofrecen las universidades?
- ¿Cómo se compara la oficina del jefe de mantenimiento con su homólogo en operaciones?
- ¿Son buenos los presupuestos? Si existen...
- ¿Cuántas son las empresas que tratan el mantenimiento como un negocio y no sólo como un centro de costos?
- Podríamos continuar...

Esto es difícil de entender cuando el mantenimiento es con frecuencia el departamento que más personal emplea y representa hasta un 40% del costo total en una compañía. Simplemente no tiene sentido y lo que es más importante todavía, no se puede justificar.

### DATOS ECONÓMICOS RELACIONADOS CON EL MANTENIMIENTO

Estas cifras no demuestran el efecto que el mantenimiento deficiente tiene en el volumen de producción. No obstante, y aún sin estos factores, estas cifras son enormes y es obvio observar cómo la mejora más modesta producirá beneficios significativos. El próximo paso es determinar si existen posibilidades de mejora.

GDP mundial (Gross Domestic Product)	\$ 30,000 billones
Mantenimiento como % of GDP	9%
Un país típico del tercer mundo GDP	\$ 340 billones
Gasto mundial en mantenimiento	\$ 2,700 billones
Gasto medio por país.	\$ 30,6 billones

De acuerdo con el Informe de Competitividad Internacional anual, existen diferencias significativas en la efectividad del mantenimiento en el volumen de producción individual entre varios continentes y países singulares. Consultores expertos en la materia frecuentemente usan el 15% como disparidad de costo entre los grandes líderes y el cumplimiento medio. También, el potencial medio para mejorar la producción ha sido estimado alrededor de un 6%.

No cabe duda que mantenimiento todavía sigue siendo una de las pocas áreas de negocio en la que pueden obtenerse significativos incrementos en los beneficios de la empresa.

Durante mis muchos años dedicados al mantenimiento como ingeniero, director y consultor, he acumulado infinidad de informes, estadísticas y experiencia personal relacionada con el mantenimiento en todo tipo de plantas e instalaciones. Ahora reconozco que he tropezado con los mismos problemas repetidas veces. Por ejemplo:

- 1 Mantenimiento no es considerado seriamente a nivel directivo ni tampoco a nivel de gestión departamental
- 2 Mantenimiento carece de una cultura de negocios (planes de negocio inexistentes, presupuestos inefectivos, informes desenfocados etc.)
- 3 Supervisión del mantenimiento o líderes de equipo carecen de habilidades para la gestión
- 4 Mantenimiento se halla aislado sin integración con los demás departamentos
- 5 Niveles bajos de mantenimiento planificado
- 6 Preocupación con métodos avanzados de mantenimiento, los cuales fallan debido a una falta de prácticas básicas

## **SOLUCIONES**

Cuando empecé a analizar estos problemas tan comunes pronto llegué a la conclusión de que, evidentemente, la solución no es ni técnica ni difícil. Más investigación mostró que la solución es un escenario de inversión que conducirá a unos resultados espectaculares. Los factores clave de éxito para un mantenimiento basado en un centro de negocios son los siguientes:

### **1. Mantenimiento no es considerado seriamente a nivel directivo ni tampoco a nivel de dirección departamental**

Aunque muchos de los organigramas, cuadros y tablas de la empresa muestran mantenimiento al mismo nivel que la producción, marketing y finanzas etc., la realidad en mi experiencia, se aproxima más al cuadro siguiente:

La solución es obvia; tenemos que convencer a la gerencia que el mantenimiento es un área clave de negocio. Un buen punto de partida podría ser el visitar esta página web. En particular, hay una página dedicada a la ayuda de la preparación de beneficios potenciales. En ella no encontrará una evaluación exacta, pero sí una base lógica para empezar.

Lo que sí está claro es que sin la ayuda y soporte de la alta dirección, los cambios importantes serán excepcionalmente difíciles de realizar con éxito.

### **2. Mantenimiento carece de una cultura de negocio**

Un jefe de mantenimiento puede controlar hasta un 40% de los costes de una empresa y esto frecuentemente tiene un efecto directo en los resultados de la producción. Para que el mantenimiento sea completamente efectivo, necesita formar parte de todo el proceso comercial. La preparación de una política y estratégica de mantenimiento es un excelente comienzo. Sin embargo, como ya hemos establecido, el mantenimiento afecta directamente a la facturación de la producción y a los costos de la empresa, todo lo cual, convierte el mantenimiento en un centro del negocio. En consecuencia, mantenimiento necesita desarrollar una propuesta de costos y réditos con formato de pronóstico normal que junto con otros documentos formará un plan de negocios de mantenimiento, de tal forma que el mantenimiento se implique en el proceso de decisión de la gestión. Los informes rutinarios deben enfocar a los objetivos departamentales y no tanto a los detalles técnicos.

Por supuesto, tales cambios culturales significan cambios de actitudes y crear la voluntad para hacerlo. La preparación de nuevos formatos de documentos es relativamente fácil y la mayor parte de la información requerida es normalmente asequible si uno se molesta en localizarla. Se estima que se puede preparar un plan de negocio, con la relativa documentación; en cuestión de una semana y en pocas más, tendrá en marcha un sistema sencillo pero efectivo.

### **3. Supervisión de mantenimiento o líderes de equipo carecen de capacidad de gestión**

Algunos expertos consideran que el rol del supervisor es uno de los más importantes en la industria. En un mundo competitivo y exigente como el de hoy, el éxito de las compañías depende de la habilidad que tengan para lograr cambios a todos los niveles en la organización.





No puedo recordar el número de veces que he visitado oficinas de mantenimiento y visto instrumentos de condition monitoring de gran valor acumulando polvo sobre armarios. Sin lugar a duda estos fueron comprados para su uso en buena fe pero fallaron debido a una falta de prácticas de mantenimiento básicas. La solución está simplemente en establecer un sistema efectivo de mantenimiento planeado, antes de pensar en sistemas más sofisticados. Mejor aún sería desarrollar y establecer los seis factores clave ya mencionados.

Es importante decir que no es mi intención en absoluto devaluar la contribución de estos avanzados enfoques de sistemas como TPM, RCM, y otros etc. porque su valor ha sido ya evidenciado. Simplemente creo que su éxito se debe a la práctica de corrección y encauzamiento de sus primeros resultados.

#### **COMENTARIO**

Esta página de web se concentra en la resolución de los seis factores claves de éxito. Naturalmente que soy consciente de las muchas empresas que han desarrollado buenos sistemas modernos de mantenimiento y pueden pensar que el enfoque a mis seis factores claves de éxito representa una excesiva simplificación de dudoso valor para el futuro de su desarrollo. Sin embargo, en mi experiencia como auditor puedo comprobar que no hay muchas empresas que logran con éxito todos los beneficios posibles