

Implementación de Reducción de Costos sin Pérdidas de Efectividad

En Equipos e Integridad de Activos

Autor: Doug Robey

Equipos de mantenimiento y confiabilidad, los programas y prácticas parecen ser un objetivo constante para la reducción de costos, lo cual plantea una pregunta importante: ¿cómo se puede lograr esto, sin pérdidas de efectividad en equipos o en la integridad de los activos?

Cuando las empresas implementan programas generales para reducir fallas en los equipos, no siempre es evidente dónde específicamente ocurren los problemas ni cuál es su causa raíz; esto es debido a que usualmente los programas buscan abordar todo a la vez. De esta manera se obtienen algunos beneficios inmediatos; sin embargo, estos programas a menudo hacen mucho más de lo que realmente se requiere. Un ejemplo es seguir las pautas del fabricante del equipo original sin tener en cuenta consideraciones específicas para el sitio y de disposición de los equipos o realizar ajustes necesarios.

Aunque se logra una mejora inmediata en el tiempo de actividad del equipo, la realidad es que la mayoría de las organizaciones utilizan más recursos de lo necesarios para lograr ese resultado. Se pueden obtener e incluso mejorar los mismos resultados al agregar un paso más allá de la implementación: análisis del mantenimiento centrado en la confiabilidad (RCM por sus siglas en inglés) y de la efectividad del mantenimiento planificado. Adicionalmente se puede identificar oportunidades para ahorro y optimización de costos.

Un enfoque de optimización de mantenimiento planificado comienza con un análisis detallado del programa para identificar las brechas y seleccionar las

métricas clave para alcanzar la meta de mejora.

La optimización también puede identificar las mejores prácticas que ya existen dentro de una organización y compartirlas para su uso generalizado. Esto significa buscar áreas de alto rendimiento, analizar las diferencias entre esas áreas y otras, y luego implementar un programa para difundir estas mejores prácticas en toda la organización. Básicamente, se está garantizando que el tiempo y el dinero se gastan en los lugares correctos, al mismo tiempo que se eliminan e inspeccionan tareas innecesarias y repetitivas. Por lo tanto, se obtiene el máximo impacto del esfuerzo empleado - las actividades correctas en el momento correcto -.

Como ejemplo, una organización especializada en destrucción química implementó RCM y planificó programas de mantenimiento. Aunque funcionaban con gran efectividad, los programas comenzaron a ser difíciles de mantener, debido a costos excesivos. La organización comenzó una optimización de RCM y mantenimiento planificado, que en gran parte consistió en un análisis detallado del programa para identificar las brechas, definir e implementar soluciones rentables.

La optimización de mantenimiento planificada comenzó con una revisión de las prácticas de la empresa, analizando la siguiente información:

- Sistema de gestión de mantenimiento computarizado (CMMS por sus siglas en inglés)
- Listas de repuestos

- Descripción del diseño del sistema y documentación de proveedores
- Talleres de mantenimiento planificado de equipos (PMI por sus siglas en inglés)
- Inspecciones visuales de equipos
- Recorridos
- Entrevistas con personal en sitio

Este análisis identificó oportunidades significativas: muchas tareas en los PMI de la compañía se clasificaron como “sin valor agregado”; entre estas tareas se encontraron inspección de acoples de las bombas, engrase manual de rodamientos y cadenas, y verificación hermética de los sujetadores.

A través de este proceso, se analizó la historia de los equipos y especificaciones de diseño para alinear muchas tareas de manera más adecuada con las necesidades de equipos y las especificaciones de diseño; de esta forma se asegura que las actividades correctas se realizaran en el momento correcto. Muchos PMI también se consideraron “sin valor agregado” y luego se confirmaron a través de datos empíricos.

Mediante la reducción, eliminación y alineación de tareas innecesarias y repetitivas, la cantidad de trabajo planificado es más eficiente y efectiva, ahorrando tiempo para otras tareas y asignaciones.

Como resultado de la optimización, esta empresa mejoró la disponibilidad de activos en 52 días, entre otros muchos impactos positivos.

Para determinar si su organización podría tener algunos de los mismos problemas y explorar oportunidades para ahorrar costos, considere realizar un ejercicio rápido respondiendo las siguientes preguntas sobre su organización para lograr claridad de la situación actual:

- ¿Cuál es su costo total de mantenimiento?
 - Mano de obra, piezas, flete, almacenamiento, etc.
- ¿Cuál es el costo de la falta de confiabilidad?
 - Costo e impactos de las pérdidas de negocios
- ¿Cuál es el porcentaje de trabajo reactivo en relación con el total de horas de trabajo de mantenimiento?
 - ¿Cuál es el porcentaje en horas de mano de obra de mantenimiento planificadas en relación con el total?
- ¿Dónde están las principales áreas de problemas y demoras?
 - ¿Cuáles son las causas de raíz?

Si alguna de estas preguntas es preocupante, considere tomar medidas para abordar lo que podría estar causando el problema. En lugar de tratar de solucionar todos los problemas a la vez, concentrarse en un conjunto específico de deficiencias a través de un análisis detallado puede revelar oportunidades significativas de mejorar en los costos. Puede reducir los costos al mismo tiempo que se mantiene la eficiencia y la efectividad de los programas iniciales. Implemente un programa como un enfoque de optimización de mantenimiento planificado y tenga tres cosas en mente:

Enfóquese en las brechas: El desarrollo o la evaluación anual de las estrategias de confiabilidad y mantenimiento deben centrarse en cerrar las brechas clave: compare dónde está usted ahora con el lugar donde quiere estar.

Reciba una perspectiva externa: Existe una necesidad constante de que las organizaciones revisen y se reenfoquen en las brechas. Aunque algunas organizaciones han podido hacer esto internamente,

recuerde que una perspectiva externa es valiosa.

Aplique las mejores prácticas: El conocimiento de las mejores prácticas a menudo no es ampliamente conocido internamente, pero es crítico para el ritmo de progreso de una organización.

Douglas Robey se desempeña actualmente como Vicepresidente de Entrenamiento en Mantenimiento y Confiabilidad en GP Strategies. Con más de 20 años de experiencia en aprendizaje del adulto y consultoría en entrenamiento de mantenimiento, el señor Robey contempla una vasta mirada hacia estratégicos acercamientos y lanzamiento exitoso de proyectos de mejora en el desempeño, servicios y ventas en múltiples sectores económicos, tales como: Energía, farmacéutico, consumo masivo, electrónica, metales, petróleo y gas, entre otros.

El Señor Robey es miembro activo de la Sociedad de Profesionales en Mantenimiento y Confiabilidad (SMRP por sus siglas en inglés). Adicionalmente cuenta con la certificación CMRP otorgada a través del Instituto Nacional Americano de Estándares (ANSI) y la credencial de Líder en Confiabilidad Certificado otorgada por la Asociación de Profesionales en Gestión de Activos (AMP).

Antes de unirse a GP Strategies en 1996, el Señor Robey sirvió en la Naval de Estados Unidos como técnico líder de sonar y gerente de materiales de mantenimiento en la fuerza de superficie durante 12 años. Actualmente se encuentra ubicado en las oficinas de GP Strategies en Tampa, Florida.

Doug Robey

Work Phone Number: 1(813 569 4065)

Email: drobey@gpstrategies.com

Ciudad: Tampa, Florida

Estados Unidos