

CAPÍTULO 8

LOS COSTOS Y EL MANTENIMIENTO

Generalidades

Como ya se expresara, la gestión del Mantenimiento se basa en dos funciones: la técnica y la económica. Como el conjunto de organismos de la empresa, este servicio debe ajustar su gestión a un presupuesto anual y sus actividades deberán ser realizadas al menor costo posible para ser consecuente con la premisa antedicha.

El avance tecnológico, la mayor especialización de la mano de obra, el incremento del lucro cesante por horas perdidas por inactividad debido a fallas, el elevado costo de existencias mínimas de repuestos necesarios, el mayor costo de la energía, entre otros aspectos, obligan al personal de Mantenimiento a ser muy cuidadoso con los gastos que se realicen.

En principio, este criterio exige de todos y cada uno de los integrantes del plantel de Mantenimiento, primero una buena capacitación en cuanto al sistema de costo que emplea la empresa y, en segunda instancia, una conducta en orden de obtener bajos costos operacionales.

Estas dos instancias, capacitación y aplicación exige al responsable del área, un constante reciclaje y control en todos los niveles de Supervisión, a efectos de obtener los resultados de un servicio de mantenimiento económico.

La generación de gastos en Mantenimiento

En general, los costos de Mantenimiento son generados por los gastos destinados a la sustitución de piezas, conjuntos o subconjuntos, reparaciones, ajustes o recambio total de equipos o instalaciones, provocados por fallas o bien que éstos han llegado al fin de su vida útil.

Es importante separar los gastos que provoca el área misma de Mantenimiento de los gastos que deberán ser imputados a las dependencias que requieren servicios de ella.

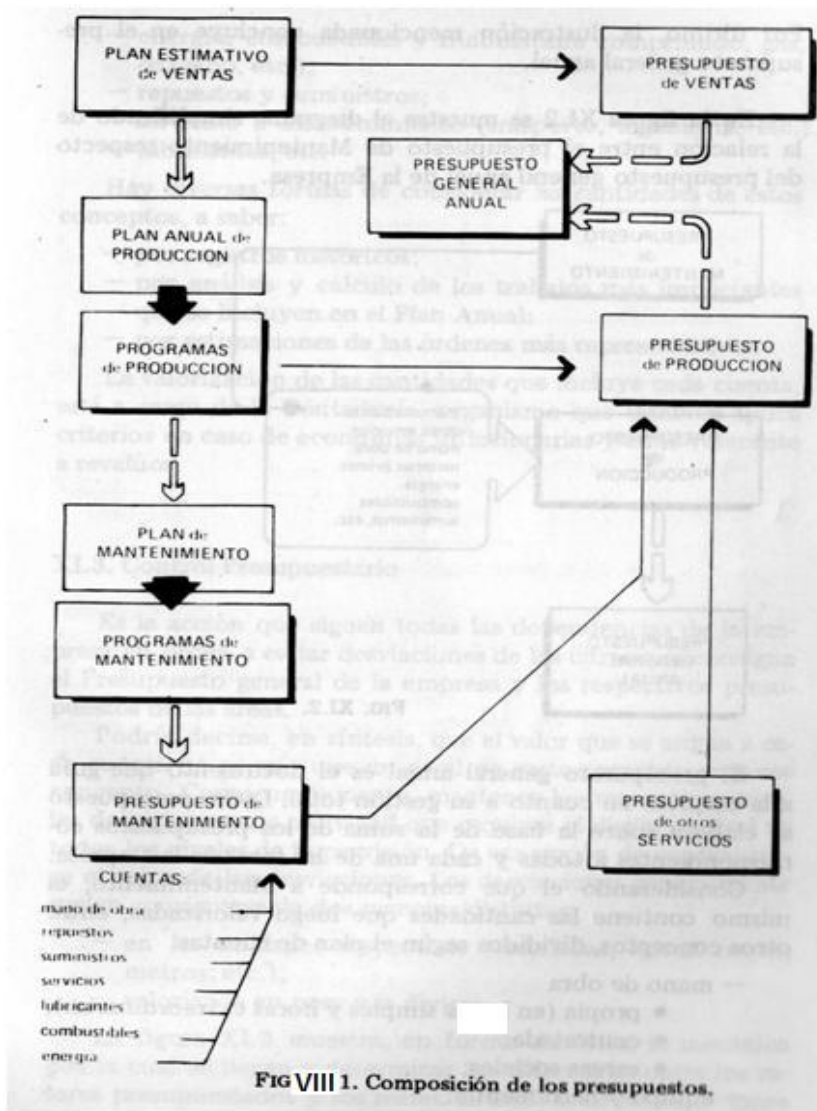
Independientemente del sistema de costeo que utilice la empresa, por lo general al área de Mantenimiento se le asigna un monto incluido en el presupuesto operativo que se elabora para todo el año; de dicho monto se separan los gastos propios de los que se imputan a cada trabajo. Los de este segundo caso, se denominan gastos recirculados.

Esquemáticamente, el presupuesto de Mantenimiento debiera generarse en las previsiones de ventas que se elaboran con un año de anticipación. Estas previsiones se vuelcan en un presupuesto de ventas que, entre otras consideraciones, contiene los requerimientos, operativos por producto, sus variedades de forma, dimensión, color, materiales, etc. Esto hace al grado de compromiso que tendrían las diferentes líneas operativas y, consecuentemente, los servicios que requeriría la producción. Entre estos servicios está el mantenimiento de las líneas, instalaciones y equipos productivos, auxiliares y de otros servicios.

En la figura VIII-2 se muestra la forma de generación de los presupuestos, incluyendo el de Mantenimiento; como se aprecia en la ilustración de la figura VIII.1, todo comienza con las estimaciones de ventas que elaboran Ventas, Estudio de Mercado y el área de Finanzas. El plan estimativo de ventas genera una serie de aperturas, una de las cuales es el plan tentativo de producción, del cual surgen las consecuentes necesidades del servicio de mantenimiento. De los planes y programas de Mantenimiento se puede elaborar el correspondiente presupuesto del área. Es de hacer notar que este presupuesto constituye sólo una cuenta del presupuesto general de la empresa.

En la misma figura VIII 1 se consignan algunas cuentas componentes del presupuesto del área de Mantenimiento.

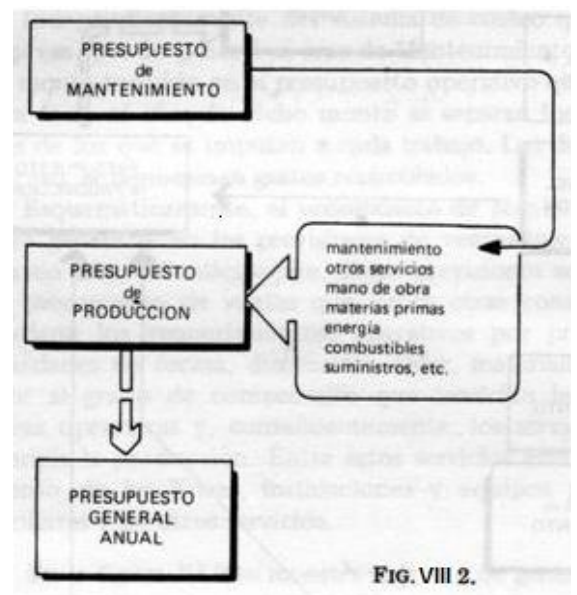
Por último, la ilustración mencionada concluye en el presupuesto general anual.



En la figura VIII.2 se muestra el diagrama simplificado de la relación entre el presupuesto de Mantenimiento respecto del presupuesto general anual de la Empresa.

El presupuesto general anual es el documento que guía a la empresa en cuanto a su gestión total. Dicho presupuesto se elabora sobre la base de la suma de los presupuestos correspondientes a todas y cada una de las áreas de la empresa. Considerando el que corresponde a Mantenimiento, el mismo contiene las cantidades que luego valorizadas, entre otros conceptos, divididos según el plan de cuentas:

- mano de obra
 - propia (en horas simples y horas extraordinarias);



- contratada;
- cargas sociales;
- equipo y herramental;
- energía, combustibles y fluidos (aire comprimido, gas, oxígeno, etc.);
- repuestos y suministros;
- servicios a Mantenimiento (transporte, ingeniería, etc.),
- lubricantes, etc.

Hay diversas formas de considerar las cantidades de estos conceptos, a saber:

- por registros históricos;
- por análisis y cálculo de los trabajos más importantes que se incluyen en el Plan Anual;
- por estimaciones de las órdenes más representativas.

La valorización de las cantidades que incluye cada cuenta, está a cargo de la Contaduría, organismo que también aplica criterios en caso de economías inflacionarias y en lo referente a revalúos.

Control Presupuestario

Es la acción que siguen todas las dependencias de la empresa en orden a evitar desviaciones de las cifras que consigna el Presupuesto general de la empresa y los respectivos presupuestos de las áreas.

Podría decirse, en síntesis, que el valor que se asigna a cada cuenta no es más que un nivel de gastos previsto para ese concepto. Consecuentemente, mantener los respectivos niveles de gastos es una actividad que requiere el diario control de todos los niveles de Supervisión. De esa acción de control surge el valor de las desviaciones.

Las desviaciones generalmente suelen consignarse de dos maneras distintas:

- en las unidades respectivas (toneladas; horas extras; metros; etc.);
- valorizada en peso y/o divisas.

La figura VIII.3 muestra, en forma sintética, la mecánica por la cual se llegan a determinar las diferencias entre los valores presupuestados y los reales. El análisis de las variaciones se hace mensualmente.

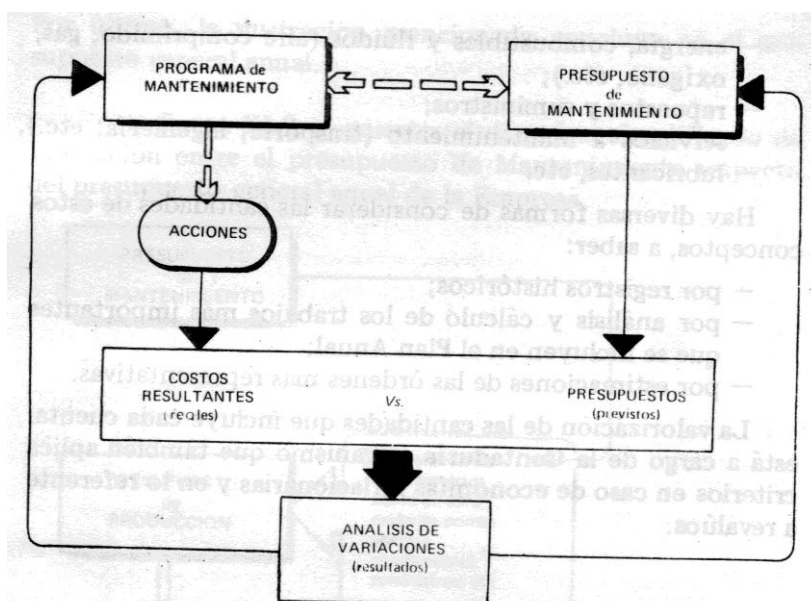


Fig. VIII.3 – Determinación de las variaciones

Por lo general, los sistemas de costos prevén que, a pocos días de cerrado el mes, se tienen, al menos en borrador o en números aproximados, los valores que se fueron computando a cada cuenta y los montos imputados a cada organismo de la empresa.

La emisión de esta información requiere un subsistema elaborado de comunicaciones, de forma tal que los valores alimentan el sistema y éste elabore los listados requeridos en el más breve tiempo posible, para que la supervisión, a su vez, pueda analizar resultados y desviaciones y tomar las medidas correctivas pertinentes.

Conclusión

De la definición de Mantenimiento se desprende que es un área de gestión económica; o dicho en otras palabras, por medio de la aplicación de diversas técnicas y actividades debe prestar un servicio eficiente y a la vez económico, para satisfacer las demandas.

En la administración de los gastos y en el control de los costos y el presupuesto se pone de manifiesto la gestión de la Supervisión de Mantenimiento, en orden a lo expresado.