

# **La Gestión de Activos: Los Resultados Empresariales en las Áreas de Producción, Mantenimiento y Operación.**

**Rosendo Enrique Huerta Mendoza**



# La Gestión de Activos y los Resultados Buscados en:

## Producción



## Operación

Optimizar:

- \* Procesos.
- \* Esquemas Operacionales.
- \* Ventanas Operativas.

Reducir:

- \* Riesgos Operativos.
- \* Accidentes/Incidentes.
- \* Costos.

## Mantenimiento



## ¿Qué se Observa en el Entorno Empresarial?



Eslogan: en  
ruta a la  
Gestión de  
Activos

Eficiencia en  
nuestra  
Gestión de  
Activos

Rumbo a la  
Certificación  
ISO 55001

Sostenibilidad  
con PASS 55

¿Realidad?



La realidad es:

En el mejor de los  
casos Aplicar  
Metodologías de  
Confiabilidad

No existe Política de  
Gestión de Activos.

## Mercado con Resultados Cuantificados



**Consultoras**



**Oil & Gas**



**Electricidad**

**Tipos de Empresas**

## Activos que Requieren Gestión y Control

Tecnologías,  
Infraestructura,  
Sistemas,  
Equipos, Datos,  
Flota Vehicular,  
Yacimientos, etc.

**Físicos**

**Financieros**

Inversiones,  
Costos de  
Capital,  
Ingresos y  
Egresos

Imagen de la  
Empresa,  
Reputación,  
Valores  
Organizacionales

**Intangibles**

**Humanos**

Relativo a la  
Gente: Destrezas  
Conocimiento,  
Habilidades  
«**COMPETENCIAS**»

## ruta general sugerida

**ISO 55000** Modelo de Gestión de Activos con base en la norma, previo análisis del estado del arte y requerimientos internos de cada empresa. **PUEDE ADOPTAR EL ISO 55001.**

GAP Analysis

**Políticas** Diseño de la Política de Gestión de Activos y del Plan Estratégico de Gestión de Activos.

**Monitoreo y control** más mejora continua, con una visible, efectiva y eficiente retroalimentación.

Etapa 1

Etapa 2

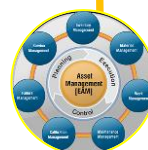
Etapa 3

Etapa 4

Etapa 5



GAP Analysis Establecer la línea base (GAP Análisis) del nivel de conocimiento en Gestión de Activos. **DONDE ESTAMOS.**



**Implementación** del plan de acción, competencias, divulgación, adaptabilidad, sostenibilidad, generación de valor, costo del ciclo de vida, decisiones basadas en riesgo.



## Estandarización de Indicadores de Gestión

**EBITDA**

**Roe y  
Roce**

**Disponibilidad  
y Confiabilidad**

**Eficiencia**

**Costos**

**O.E.E**

 Metodología de Cálculo para Procesos, Sistemas y Equipos.

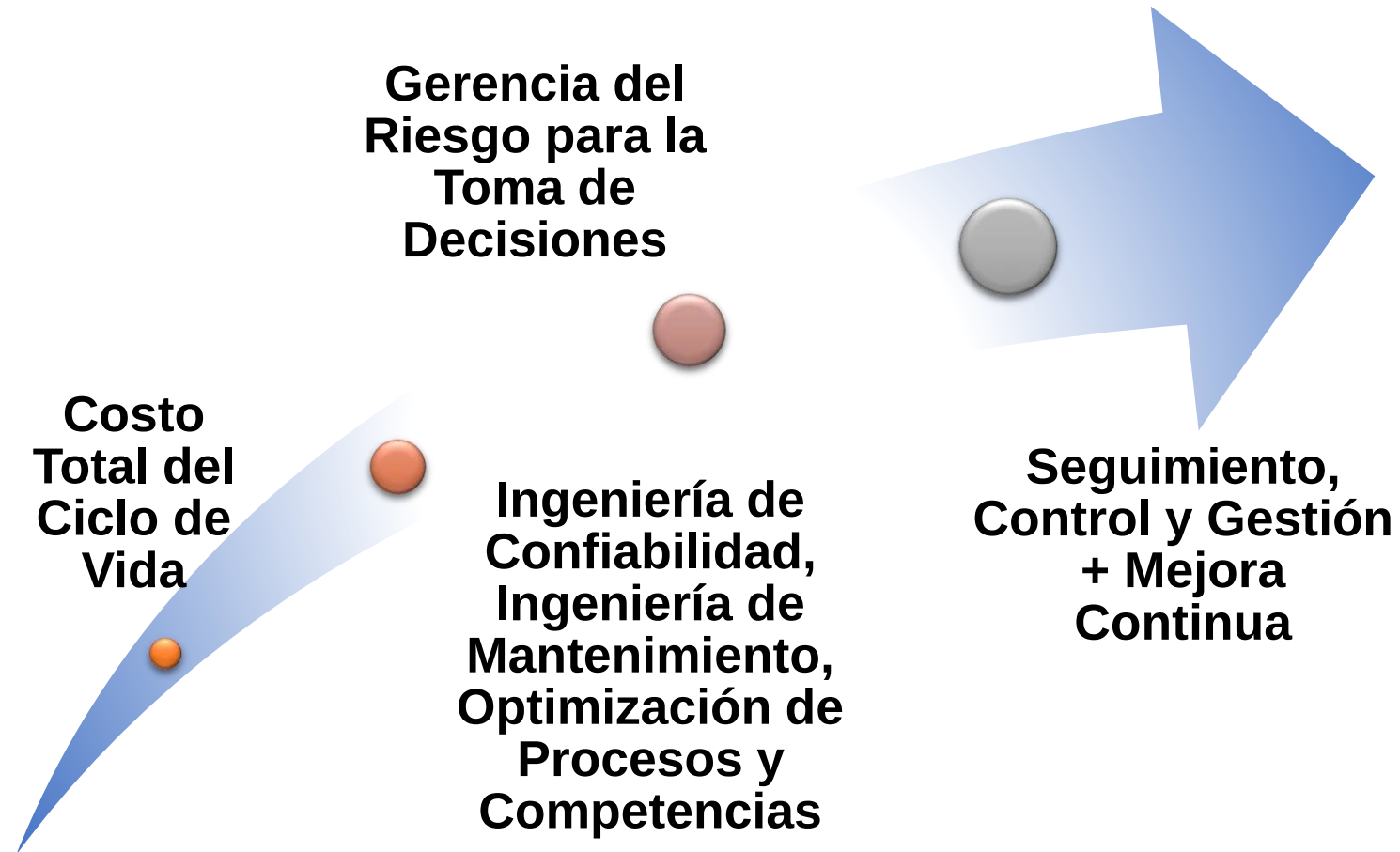
 Indicadores Alineados con el Negocio, con Enfoque en lo Estratégico, Táctico y Operativo.

 Indicadores que Permitan Procesos de “ BENCHMARKING ”

 Indicadores Enmarcados en Normas Internacionales.

 Medición Eficiente y Efectiva de lo Financiero y lo Técnico.

# La Gerencia de Activos y Algunos Aspectos Clave



# Estructura para la implantación de GA

## Contribución a las mejores prácticas:

Son los encargados de **COMO** hacer las cosas

Indican **QUE** cosas conviene hacer y **Cuando**

Establecen **DONDE** vamos y **PORQUE**

**Gerente de Activos:**  
Persona de alto nivel  
con criterio técnico  
y alto reconocimiento

Operadores y  
Mantenedores

Gerentes medios,  
Ingenieros, Técnicos  
y Especialistas

Ejecutivos y  
Gerentes

## Desarrollo y uso de Competencias:

Atención a los detalles de calidad, trabajo en equipo y promotores de la creatividad.

Análisis del costo total del ciclo de vida de los activos, optimización del costo-riesgo-beneficio. Establecer los canales adecuados de comunicación.

Visión y dirección clara del negocio, confianza y delegación, compromiso visible y sostenido.

**Aplicar los 10 elementos y 23 subelementos de la ISO 55001**

# Cambios en Procesos Orientados en Gestión de Activos

**Inversiones por  
Costos**

**Inversiones basadas en  
Costo/Riesgo/Beneficio**

**Conocimiento y  
habilidades parceladas**

**Comunidades de Conocimiento**

**Contratos Anuales**

**Contratos Multianuales**

**Proveedores a  
Requerimiento**

**Convenios de Suministros  
y Servicios**

**Organización Funcional**

**Organización Virtual  
del Negocio**

**Bajo el Sentido  
del Valor Capital**

**Rendición de Cuentas  
por EVA, EBITDA y ROCE**

# Prioridades Ejecutivas

**Alineación con  
los Objetivos  
Estratégicos del  
Plan de Negocio**



**Máximo EBIDTA**

**Incremento de la  
Eficiencia.**

**Reducción de Costos**

**Incremento de la  
Productividad**

**Gestión Integral de  
Riesgos Corporativos**

# Rendición de Cuentas Frecuentes y Objetivas

**Para que la Gerencia de  
Activo tenga Éxito**



**El personal tiene que ser  
“Competente y Auditable”**

**Contrato de  
Desempeño**



Documento escrito entre el Gerente de Activos y la Directiva, y entre el Gerente de Activos y sus Equipos de Trabajo y áreas de apoyo de la empresa.

**Acuerdo de  
Servicio**



Documento escrito entre Grupos de Servicio, o entre Activos cuando una relación cliente-proveedor existe entre ellos.

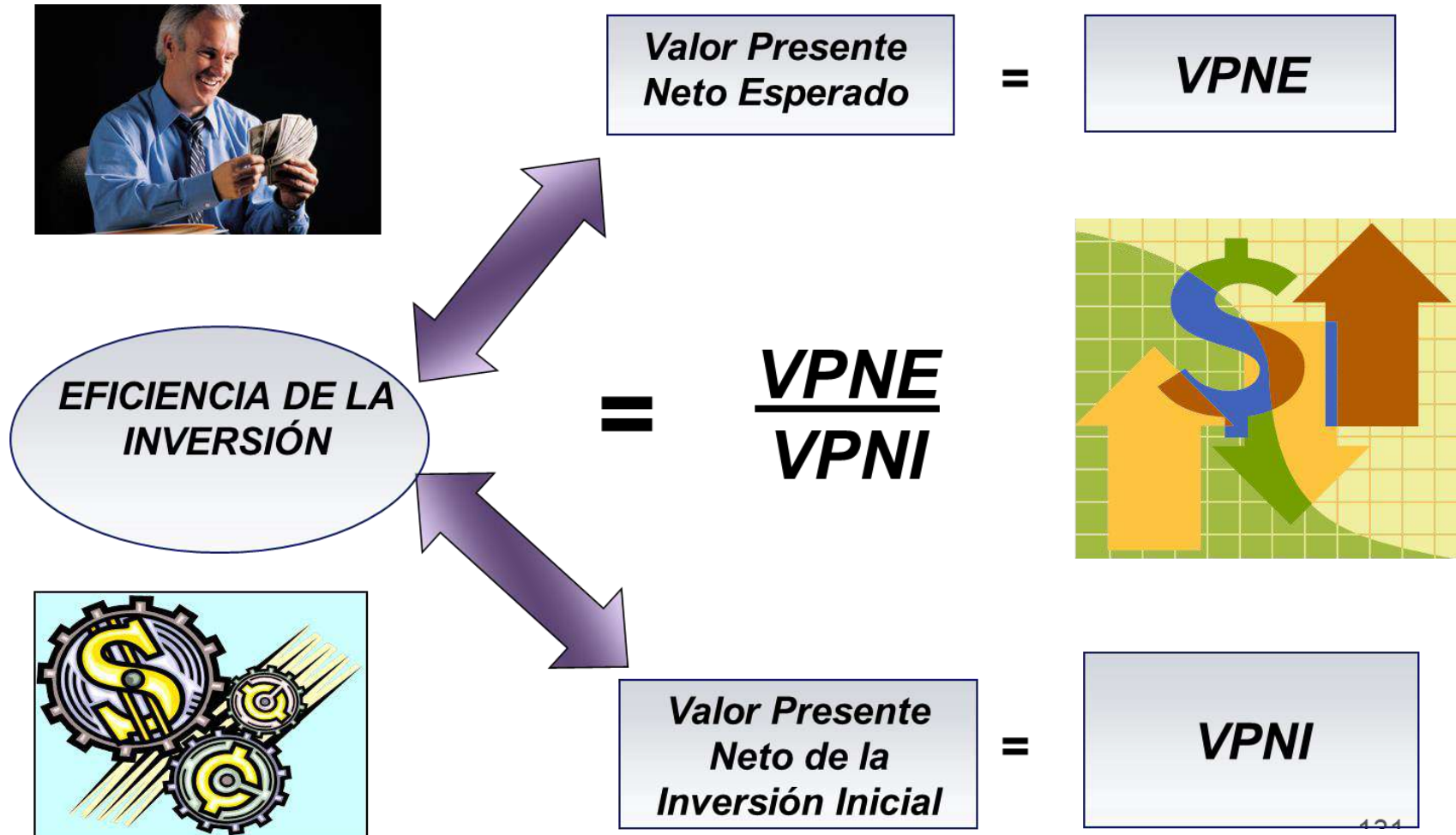
**KPI's**



Indicadores para evaluar rendimiento, proveer retroalimentación, sostenibilidad y mejora continua.

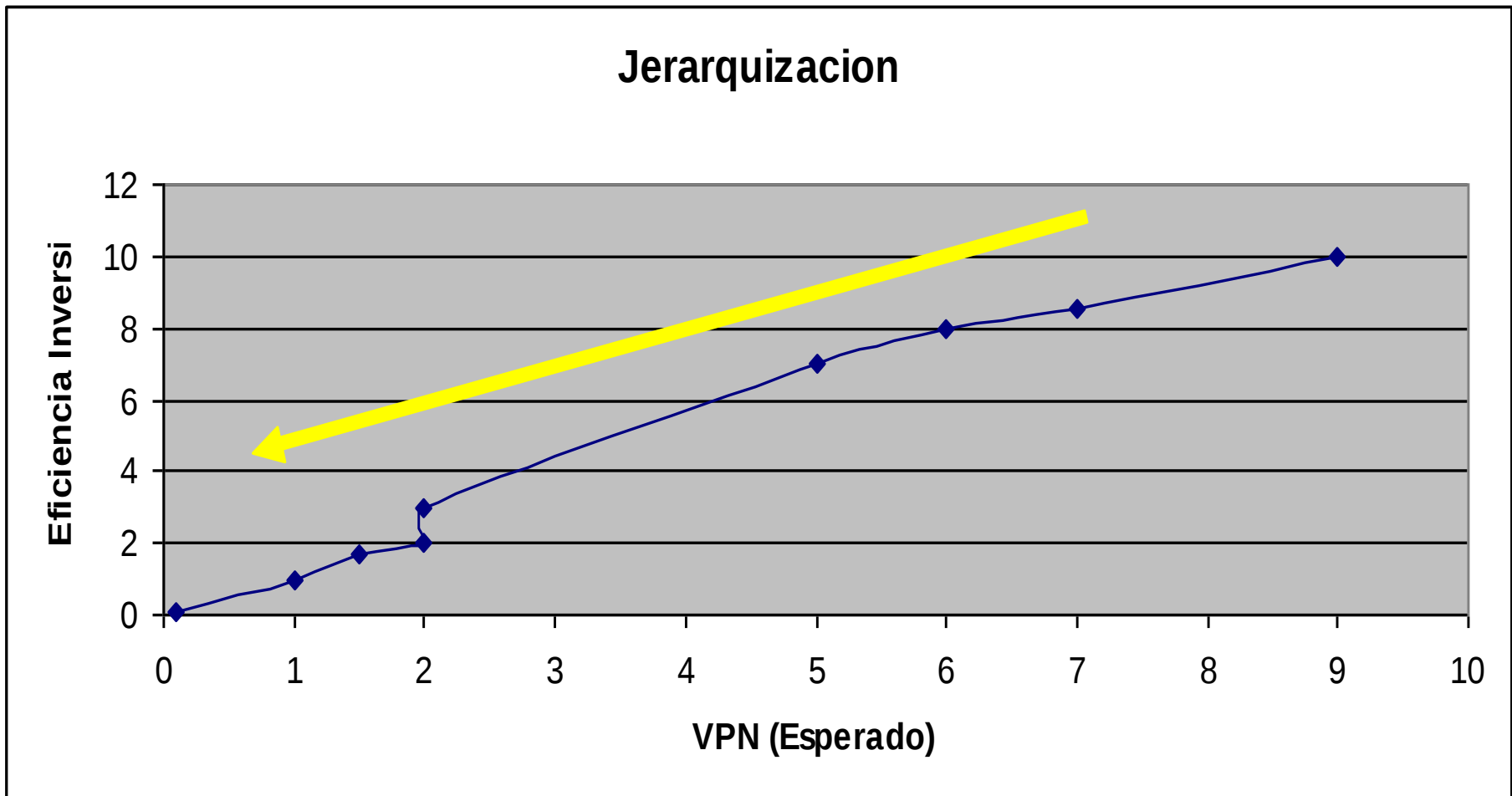
**“Compromiso y Entrega de Resultados”  
“Compromiso y recompensa de acuerdo a resultados”**

# Modelos de Toma de Decisiones Basados en Riesgo



# Modelos de Toma de Decisiones Basados en Riesgo

## Modelo de Decisión



# Resultados Esperados Proyectados

**INCREMENTO  
DE PRODUCCIÓN**

**OPTIMIZACIÓN  
DE COSTOS**

**SEGURIDAD  
PROTECCIÓN  
AMBIENTAL**

## PRODUCCIÓN

- Reducir pérdidas de producción (cantidad y calidad)
- Optimizar el proceso de Producción (eficiencia y efectividad)
- Optimizar costo por actividad

## MANTENIMIENTO

- Incrementar Confiabilidad y Disp. de equipos y sistemas
- Optimizar inventario
- Optimizar costo por actividad

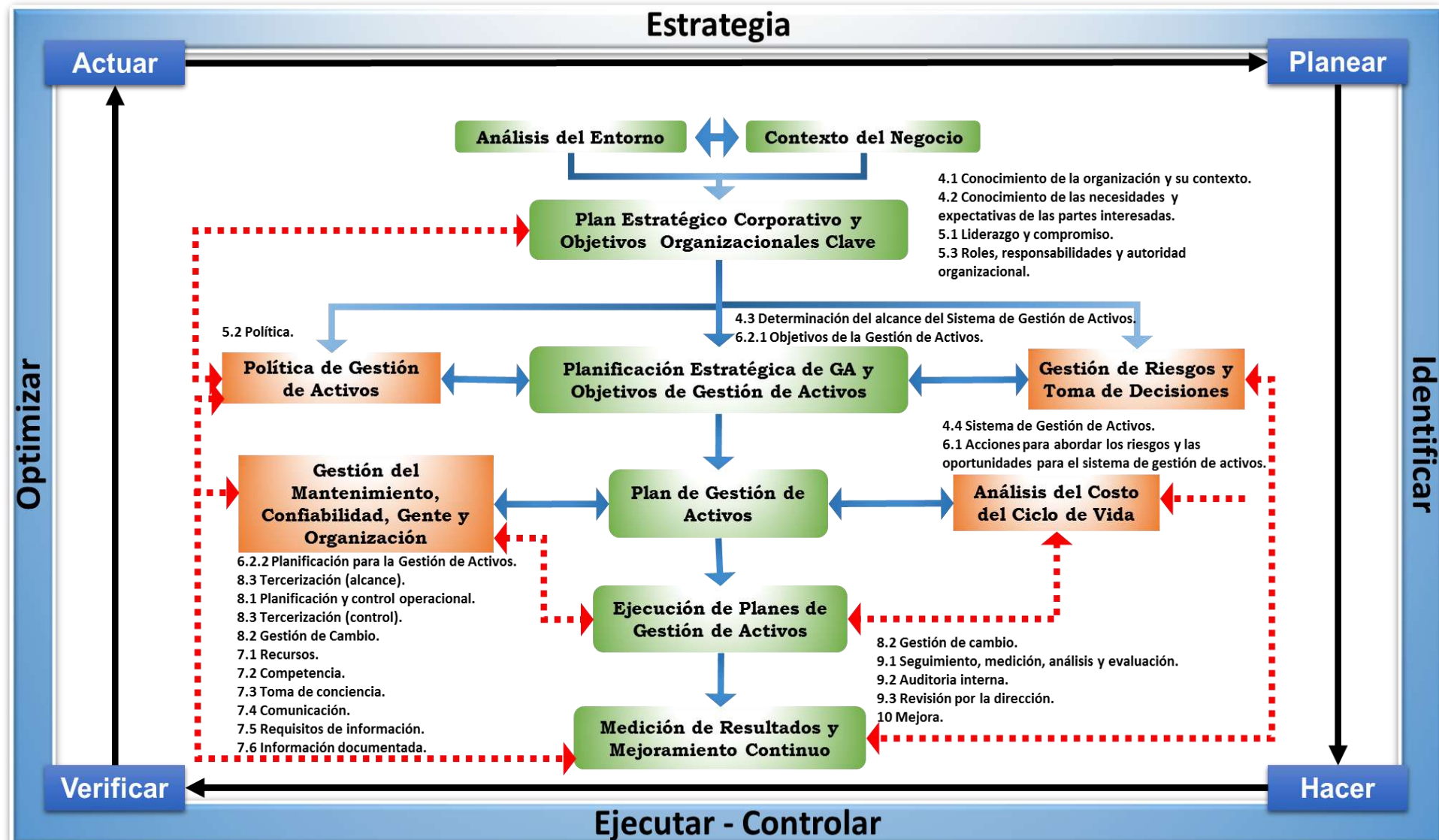
## INFRAESTRUCTURA

- Optimizar procesos
- Maximizar factor de utilización de infraestructura (activos)
- Adecuar infraestructura
- Programar desincorporación de activos improductivos

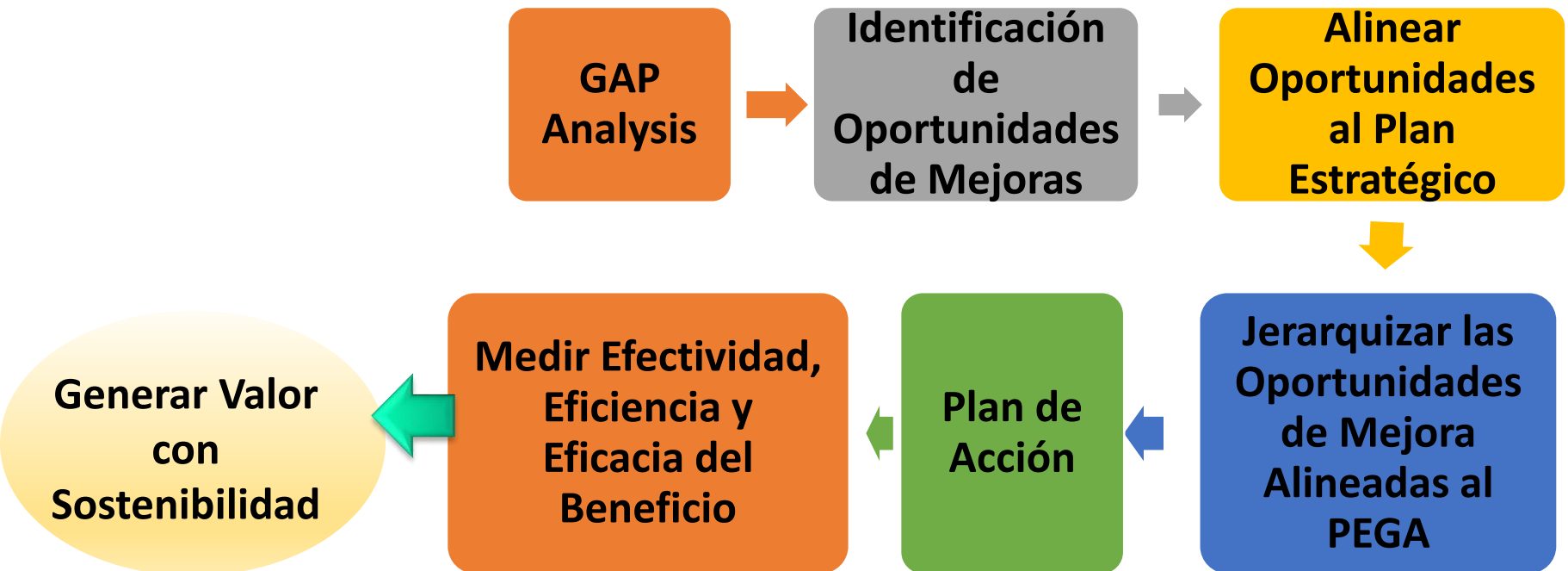
## SEGURIDAD, HIGIENE Y AMBIENTE

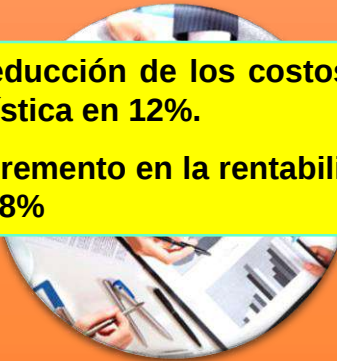
- Minimizar accidentes/incidentes
- Minimizar derrames/emisiones contaminantes

# Modelo de Gestión de Activo Aplicado



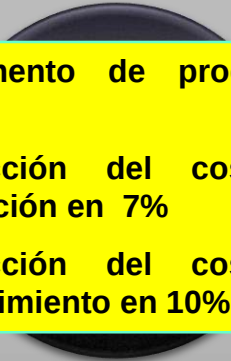
# Aspectos Claves en el Éxito de los Resultados



- 
- Reducción de los costos de logística en 12%.
  - Incremento en la rentabilidad del 8%

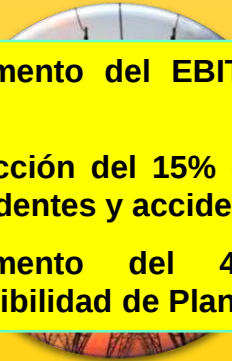


**Consultora**

- 
- Incremento de producción del 6%
  - Reducción del costo de producción en 7%
  - Reducción del costo de mantenimiento en 10%



**Oil & Gas**

- 
- Incremento del EBITDA en 6%
  - Reducción del 15% en tasa de incidentes y accidentes
  - Incremento del 4% en Disponibilidad de Planta



**Electricidad**



**Mejoras Alcanzadas por Tipo de Empresa**

## Buenas Prácticas:



## **Lecciones Aprendidas:**

- **Garantizar la disponibilidad y continuidad presupuestaria.**
- **Cambios en la dirección del negocio y de los objetivos estratégicos (nuevos escenarios).**
- **No implantar las recomendaciones emitidas.**
- **Tratar de mejorar la rentabilidad únicamente por la vía de nuevas Tecnologías.**
- **No evaluar mejoras potenciales en las condiciones de operación y Mantenimiento.**

***OPTIMIZAR LAS ESTRATEGIAS DE  
NEGOCIO .....***

***ES ASEGURAR EL ÉXITO  
ECONÓMICO DEL MAÑANA.***

***Gestion de Activos una vía armónica.***

***Rosendo Huerta***

***Muchas Gracias...***