CMC COLOMBIA 2025

Sesión BRÚJULA

1

CONGRESO DE MANTENIMIENTO & CONFIABILIDAD COLOMBIA 2ª EDICIÓN

BRÚJULA

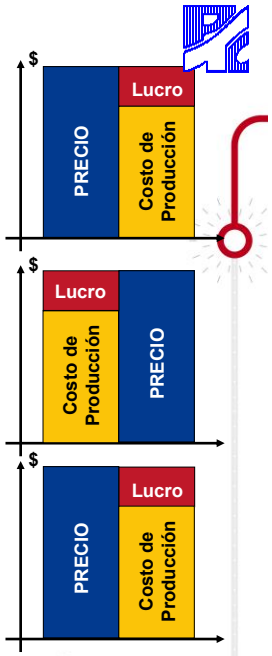
Metodología para una transición a presupuestos de mantenimiento base cero (ZBB)

Lourival Augusto Tavares
Director de PTC

2

El Presupuesto de Mantenimiento (Budget)

Sabemos que las ganancias se obtienen por la diferencia entre la facturación y los costos de producción (o prestación de servicios).



De acuerdo con el Sistema de producción de Toyota (TPS), la ecuación tradicional **"Costo + Lucro = Precio" ....**

.... debe ser reemplazada por **"Precio - Costo = LUCRO"**, es decir, el precio lo dicta el mercado y, por lo tanto, las ganancias dependen de una buena gestión financiera para administrar el gasto.

Referencia:
Caja de Herramientas - *www.infomipyme.com/.../**costos**.htm - Guatemala* - Consulta en 13 mar 2012

#CMCColombia2025

3

El Presupuesto de Mantenimiento (Budget)

El **costo-meta** es una estrategia de gestión que, partiendo del precio de mercado y un margen de beneficio objetivo, define un límite máximo de costo.
Esta meta **moviliza** a toda la organización en la elaboración de **presupuestos** y en la **toma de decisiones** orientadas a alcanzar la **rentabilidad** esperada.

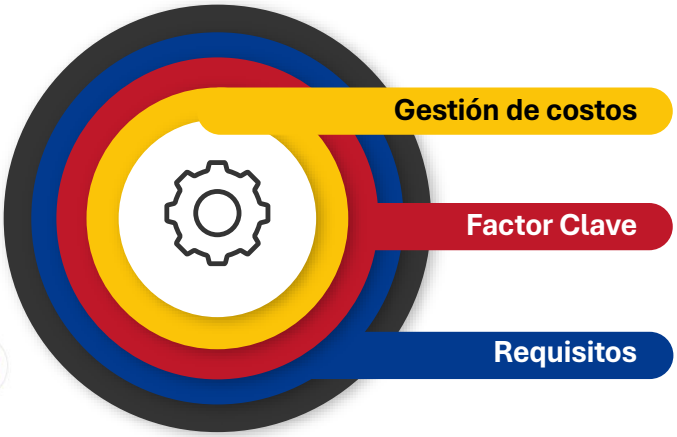
Se establece el **precio de venta** y se disminuye el valor deseado del beneficio por la empresa.

El paso que sigue es la **elaboración** de los presupuestos para **alcanzar** el objetivo de costo. Si el resultado es viable **se aprueba**. Lo contrario, se **vuelve al principio**.

#CMCColombia2025

4

El Presupuesto de Mantenimiento (Budget)



En la gestión de los costos, el mantenimiento está directamente involucrado en los **costos de producción**, ya que busca obtener la máxima disponibilidad de procesos o servicios con un nivel adecuado de gastos.

Sin un presupuesto **adecuado**, es difícil obtener estos resultados.

Otro hecho que requiere un **ajuste** constante del presupuesto de mantenimiento es la velocidad del **desarrollo tecnológico** y la necesidad de cumplir con **los nuevos estándares**, procedimientos y especificaciones.

Tipos de Presupuestos

Presupuesto Estático

Se toma el presupuesto anterior y se aplica una tasa de ajuste.

Una vez elaborado no cambia, es decir, permanece sin cambios desde su elaboración.

Presupuesto Continuo:

Permite analizar el presupuesto anterior para planificar un nuevo presupuesto basado en los **errores y aciertos** de la última proyección y, además, permite una revisión mensual.

Tipos de Presupuestos

Base Cero

Planifica los procesos y actividades del área desde cero.
Se guía por las preguntas:

- ¿**Qué** gastar?
- ¿**Cuánto** gastar?
- ¿**Cómo** gastar? y
- ¿**Dónde** y **Por qué** gastar?

Presupuesto utilizando el ABC/ABM

Técnica de **control** y **locación** de costos existentes en los procesos y actividades de una organización;

Clasifica, analiza y optimiza estos costos basados en sus distintos generadores (drivers).

Presupuesto Base CERO

Es una metodología para la definición del presupuesto que ha transformado (para mejor) la gestión de las empresas líderes mundiales en sus segmentos, como Boing, Westinghouse, Kraft, AT&T, Burger King etc.

Como su nombre lo indica, *asume que la información y el historial de años anteriores no se considerarán para definir el presupuesto para el próximo año*.

La base de información para definir el nuevo presupuesto es CERO.

Objetivo del ZBB

La metodología en la que se basa el **ZBB** va mucho más allá de la gestión financiera, ya que permite transformar **todas las áreas de gestión de la empresa** al estar directamente vinculada a su factor más importante: **¡LA CULTURA!**

La idea central es asignar los recursos disponibles de **forma prioritaria** para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por lo tanto; para empezar el **ZBB** hay que identificar tres elementos:

- Recursos,
- Estrategias y
- Objetivos.

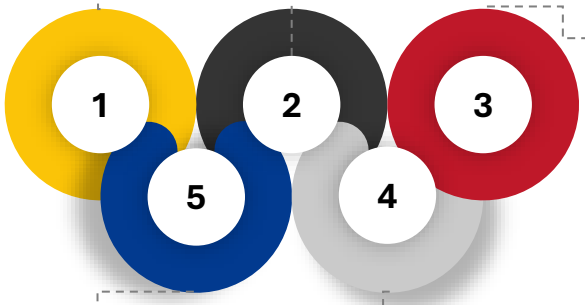
Si no están bien definidos, ***no se puede empezar.***

SEPARAR LA EMPRESA EN PARTES - Identificar qué necesita cada área para funcionar.

MOVILIZAR A LA GENTE

(la parte más difícil)

(Ejemplo de presupuesto doméstico)



DEFINIR EL PORQUÉ DE LA REDUCCIÓN DE COSTES

Cuáles son las **estrategias** en las que se quiere centrar (**mejorar** el producto, **aumentar** el valor percibido por el cliente, etc.)

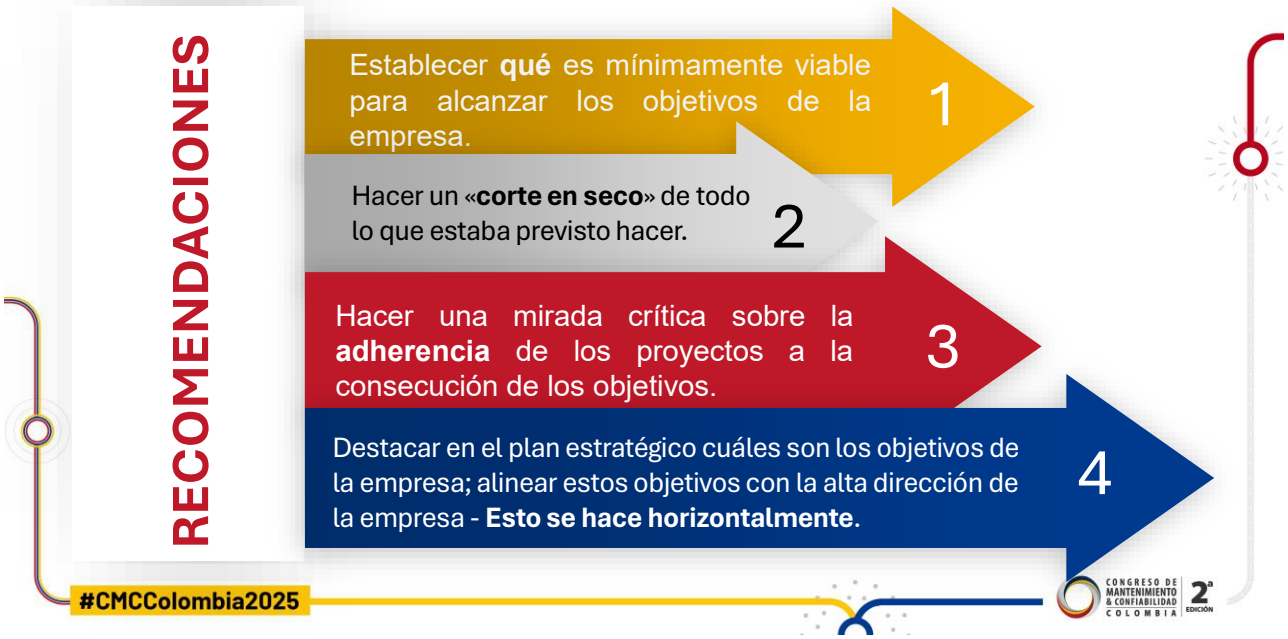
DEFINIR EL LÍMITE

Definir el **mínimo** necesario para que las cosas funcionen.

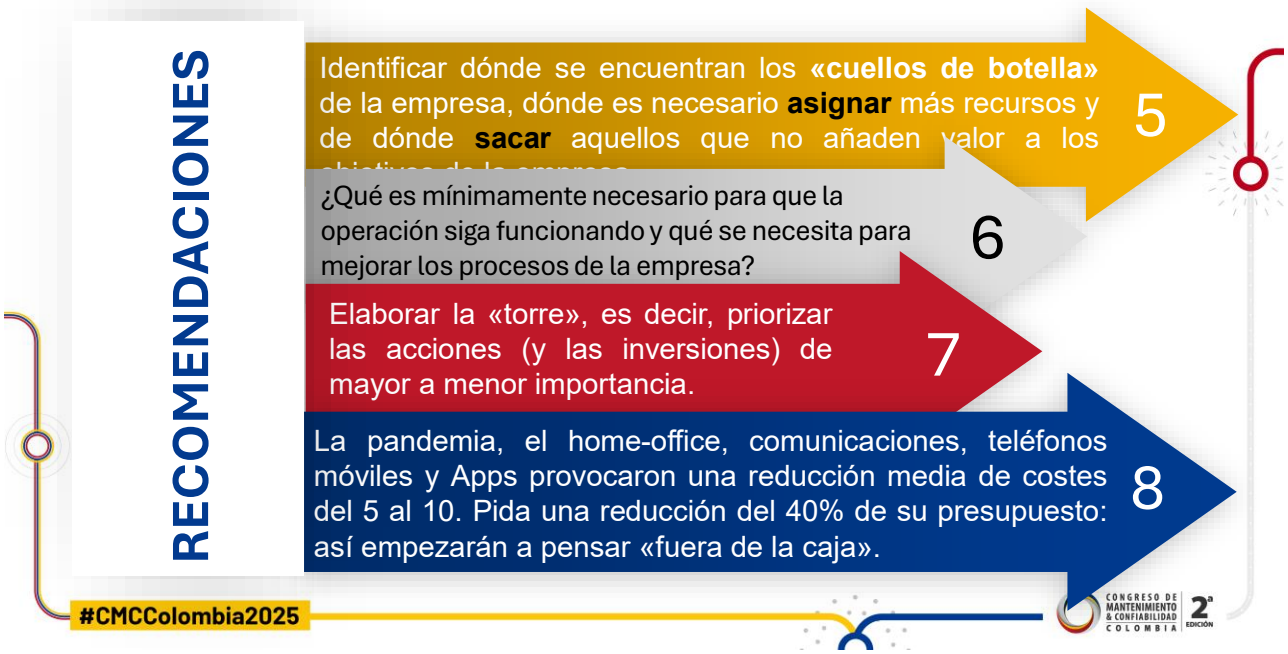
ANALIZAR LAS MÉTRICAS

Cuáles son las **cifras** de la empresa, incluyendo la estacionalidad.

Etapas para aplicar ZBB


RECOMENDACIONES
Establecer **qué** es mínimamente viable para alcanzar los objetivos de la empresa.
1
Hacer un «**corte en seco**» de todo lo que estaba previsto hacer.
2
Hacer una mirada crítica sobre la **adherencia** de los proyectos a la consecución de los objetivos.
3
Destacar en el plan estratégico cuáles son los objetivos de la empresa; alinear estos objetivos con la alta dirección de la empresa - **Esto se hace horizontalmente**.
4
#CMCColombia2025
CONGRESO DE MANTENIMIENTO & CONFIABILIDAD COLOMBIA 2ª EDICIÓN

11


RECOMENDACIONES
Identificar dónde se encuentran los **«cuellos de botella»** de la empresa, dónde es necesario **asignar** más recursos y de dónde **sacar** aquellos que no añaden valor a los
5
¿Qué es mínimamente necesario para que la operación siga funcionando y qué se necesita para mejorar los procesos de la empresa?
6
Elaborar la «torre», es decir, priorizar las acciones (y las inversiones) de mayor a menor importancia.
7
La pandemia, el home-office, comunicaciones, teléfonos móviles y Apps provocaron una reducción media de costes del 5 al 10. Pida una reducción del 40% de su presupuesto: así empezarán a pensar «fuera de la caja».
8
#CMCColombia2025
CONGRESO DE MANTENIMIENTO & CONFIABILIDAD COLOMBIA 2ª EDICIÓN

12

13

Se crea un entorno de honradez y alineación intelectual.

#CMCColombia2025

CONGRESO DE MANTENIMIENTO & CONFIABILIDAD COLOMBIA 2ª EDICIÓN

14

Casos de éxito logrados en Brasil con la aplicación del PBC

15

Grupo "Pão do Açucar"
Resultados divulgados en 2023

Adoptado en 2017con el objetivo de convertirse en una empresa más ágil y eficiente.

GPA

La implementación resultó en una reducción significativa de los costos y un aumento de la rentabilidad, a pesar del escenario económico adverso en aquel período en Brasil

EBITDA (indicador financiero que mide los beneficios de una empresa antes de los intereses, los impuestos, la depreciación y la amortización)

- **Abrió 61 nuevas tiendas en el periodo**
- **Los ingresos netos aumentaron un 7,3%, alcanzando los R$ 5.260 millones (más de USD 900 mil).**
- **La deuda bruta consolidada se redujo en R$ 588 millones (más de USD 100 millones), hasta los R$ 5,270 mil millones (más de USD 900 millones).**
- **Generó una caja operativa de R$ 907 millones (más de USD150 millones)**
- **El EBITDA ajustado del Grupo en el último trimestre de 2023 ascendió a R$ 404 millones (más de USD 70 millones).**

#CMCColombia2025

CONGRESO DE MANTENIMIENTO & CONFIABILIDAD COLOMBIA 2ª EDICIÓN

16

EMBRAER

El gigante brasileño de la aviación adoptó el PBC en el 2022 como parte de su estrategia para aumentar la eficiencia y reducir costes.

La adopción de esta metodología permitió identificar las áreas en las que se podía reducir el gasto sin poner en peligro la calidad o el rendimiento de la empresa, liberando recursos para inversiones estratégicas logrando los siguientes resultados:

Entregó en el 2024, 75 aviones, de los cuales 31 comerciales y 44 ejecutivos.

La cartera total de pedidos de Embraer alcanzó los 26.300 millones de dólares en el cuarto trimestre de 2024.

EMBRAER estima unos ingresos netos de entre 7.000 y 7.500 millones de dólares para el año 2025.

La deuda neta de Embraer cayó de USD 680 millones en el 2023 a USD 120 millones en 2024.

Moody's (agencia de calificación crediticia que evalúa la capacidad de pago de empresas y gobiernos) elevó la calificación crediticia de Embraer de «Ba1» (especulativa) a «Baa3» (de buena calidad) con perspectiva estable.

#CMCColombia2025

17

Realizada por alumnos de la Universidad de Sonora - México

Ramón Castillo

Martín Chavez

Juan Carlos Valle

Alexis Ortiz Burrola

Luis Torres Carlos

Jesús Domingo

2,04min

https://www.youtube.com/watch?v=m5Pt-SQPi4o&t=5s

#CMCColombia2025

Presupuesto base cero

18

19

Comentarios sobre el video

#CMCColombia2025

CONGRESO DE MANTENIMIENTO & CONFIABILIDAD COLOMBIA 2ª EDICIÓN

20

Experiencia del consultor en el 2024

#CMCColombia2025

CONGRESO DE MANTENIMIENTO & CONFIABILIDAD COLOMBIA 2ª EDICIÓN

21

CONGRESO DE MANTENIMIENTO & CONFIABILIDAD COLOMBIA 2ª EDICIÓN

¡Gracias!

Lourival Augusto Tavares

l.tavares@mandic.com.br

22