

Una buena gestión incide favorablemente en la rentabilidad

La gestión del recambio en el taller independiente

El sector del automóvil está viviendo, en los últimos años, una profunda evolución marcada por la diversificación extrema de las gamas, modelos y opciones. Ha pasado de producir un número limitado de coches a ofrecer un amplio abanico de vehículos, cuya máxima expresión es el modelo personalizado. Esta variedad, que soporta y potencia un continuo esfuerzo de investigación y diseño de piezas y componentes, genera, a su vez, una nomenclatura extensa y poco homogénea.



Tan grande es la diversidad de nomenclatura que difícilmente un operario medio puede asimilarla y manejarla con soltura, referenciando las piezas que necesita de una manera tan confusa o genérica, que puede ocasionar errores y, como consecuencia, retrasos y devoluciones.

Dentro de este contexto, el principal problema con el que se vienen topando los talleres independientes es la identificación de las piezas a sustituir, un proceso que no está, en la mayoría de los casos, normalizado. En muchos talleres tradicionales, el propietario sigue tramitando la solicitud de recambios por teléfono, *grosso modo*, dejando a criterio del recambista la correcta elección de la pieza; con la multiplicación de errores que ello conlleva.

Muchos ya han sabido valorar la incidencia real del problema de la gestión en la buena marcha de su negocio. Una pieza que no llega a tiempo puede originar desde un ligero retraso a una paralización total de la reparación a efectuar. Esto su-

pone un coste añadido para el taller y para el cliente. A escala, estos continuos retrasos repercuten sobre la productividad de los operarios, la imagen del taller, el tiempo de estancia en el mismo de los vehículos afectados y aminoran, cuando no hacen obsoletos, los descuentos ofrecidos por el recambista.

ROTACIÓN

El espacio físico es un bien relativamente escaso en el taller, de cuyo máximo aprovechamiento depende la rentabilidad del negocio. Una buena gestión del recambio permite establecer un calendario relativamente ajustado de la carga de trabajo asumible por cada empresa en función de su tamaño. También permite acelerar la rotación de los vehículos en el taller.

Este concepto de ocupación o rotación se puede analizar mediante el ratio de días

Una buena gestión del recambio permite establecer un calendario relativamente ajustado de la carga de trabajo asumible. ➤

de estancia media por vehículo y de horas de estancia media por horas facturadas. Se entiende que cuanto menor sea la estancia del vehículo en el taller por hora facturada, mayor será la rentabilidad de la reparación. Por el contrario, un vehículo cuya reparación se demora en el taller, debido a que los recambios necesarios no están disponibles, incide negativamente en la rentabilidad del taller.

Este problema de gestión es de tal magnitud, y tan acuciante en algunos talleres, que sus responsables están preocupados por instituir un cargo específico: el de «conseguidor» de recambios. Se trata de una persona o servicio totalmente entregados a la consecución de los recambios. Ellos se encargan de presionar y hacer el seguimiento necesario para que los recambios lleguen a tiempo, con un mínimo de errores, liberando de esa tarea tanto a los operarios como a los gestores de taller.

RECORRIDO DEL RECAMBIO

De manera general, el recorrido del recambio se puede desglosar en tres fases: la fase de pedido inicial, la fase de pedido adicional y la fase de pedido de urgencia. Estos tres conceptos resultan a la postre fundamentales para analizar e intentar normalizar la gestión. Cabe, sin embargo, resaltar que, en muchos casos, este primer pedido se realiza correctamente y, por lo tanto, «interrumpe» el proceso general de pedidos.

Cuando un vehículo entra en un taller, y en cualquier caso una vez peritado, se inicia la fase de **pedido inicial** de los recambios. Este es el que procede de una primera relación de piezas a sustituir determinada por el taller o por la peritación de alguna compañía. En el caso de que el taller utilice algún sistema de valoración e identificación existente, ya sea informático u otro, puede obtener la referencia exacta de cada uno de los recambios con mayor facilidad. Si las referencias se han tomado con

cierto rigor, el número de errores posibles se reduce considerablemente. En ese pedido inicial, deben figurar todas las referencias que permitan identificar de forma inequívoca el vehículo accidentado.

Después de solicitados, la persona encargada de la gestión del recambio en el taller debe confirmar que las piezas están disponibles en breve o localizadas. De forma que si surge algún contratiempo, o un proveedor no dispone de la pieza, el «conseguidor de recambios» puede iniciar una búsqueda alternativa entre otros proveedores. El plazo máximo para la confirmación del pedido no debe superar los dos días.

El gestor de los recambios debe supervisar la recepción del pedido, con el fin de detectar cuanto antes cualquier error. A

partir de aquí se inicia la fase de **pedido adicional**. El operario encargado del trabajo de reparación va remarcando, si las hubiera, las piezas dañadas a sustituir que no hayan sido incluidas en la peritación inicial, bien porque no se hayan podido ver en el momento de la peritación, o bien

“El espacio físico es un bien relativamente escaso en el taller, de cuyo máximo aprovechamiento depende la rentabilidad del negocio.”





porque se hayan dañado en el proceso de desmontaje.

Con esta segunda relación de piezas, se solicita el pedido adicional. El tiempo para recepcionar estas piezas debe ser menor que el anterior, ya que la reparación está empezada o a punto de empezar. Los pasos a seguir son en sí los mismos que en el caso del pedido inicial, a saber: solicitud inicial, confirmación y, en función de ello, búsqueda en paralelo.

Una tercera fase, a la que se procede cuando el vehículo está reparándose, es el **pedido de urgencia**. Suele originarse por diversas causas: que no se corresponda con el modelo solicitado, que se haya producido un error en la peritación, que esté defectuoso, que se haya roto durante el montaje o que se haya perdido. Aquí, la

persona responsable debe actuar con la máxima celeridad, ya que, por culpa del recambio, la reparación está paralizada y el vehículo ocupa un espacio que pudiera ser más rentable. Debe usar cualquier medio a su disposición para conseguir el recambio cuanto antes, desplazándose si es menester para hallarlo, y, si no está localizable, tomando la decisión oportuna.

POSIBLES SOLUCIONES

En principio, pueden remitirse los pedidos por fax, ya que de esta forma no existe posible confusión ni malentendidos entre comunicantes. Esta transmisión obligará al emisor a referenciar las piezas con cierto

rigor y, en un gran número de casos, evitará al operario tener que recurrir, a pie de obra, al teléfono. De esta forma, el recambista no debe ingeniárselas para identificar cada recambio solicitado, con más o menos fortuna en función de la información que le haya transmitido el taller.

Cuando el vehículo se empiece a reparar, lo ideal es disponer ya de las piezas de recambio necesarias. Para ello, también se debe llevar a cabo una gestión interna del recambio rigurosa. El almacenaje de los recambios antes de la reparación deberá seguir un criterio organizativo claro, como puede ser la orden de reparación o la marca del vehículo.

En lo que a la gestión de los recambios atañe, resultan muy beneficiosas las siguientes circunstancias:

1. Es muy conveniente trabajar con marcas de vehículo relativamente recientes, de manera que se puedan hallar sin demasiadas dificultades los recambios necesarios.
2. El afán, asimismo, por no perder ningún cliente potencial puede resultar en ocasiones contraproducente, si ello se traduce en pérdida de espacio disponible útil y alargamiento de los tiempos de espera debido a la ausencia de las piezas a sustituir.
3. Es conveniente planificar el trabajo, de forma que todo el proceso operativo fluya sin grandes pérdidas de tiempo. Aquí también, la persona encargada de supervisar la gestión de los recambios debe encauzar todos los pasos de la reparación para evitar trabajos repetidos o retrasos.

Como conclusión a este breve repaso de los elementos que dificultan o facilitan la labor de gestión del recambio, es necesario hacer hincapié en que se trata, ante todo, de un problema de comunicación o de lenguaje. Este se ha visto notablemente complicado por la profusión de nomenclaturas generadas al amparo del desarrollo tecnológico. Por lo tanto, es bastante evidente que no existe un remedio universal y milagroso, sino varias soluciones posibles en función del taller. Eso sí, el gerente del taller ha de ser consciente de que, sea cual sea la solución adoptada para facilitar su comunicación con los proveedores, esta política puede mejorar notablemente la calidad y rentabilidad de su negocio. ■