



Mejorar innovando

Utilización más eficiente de los recursos en el taller



Por Francisco Javier Alfonso Peña

EL ENTORNO ECONÓMICO EN EL QUE NOS MOVEMOS HA SUPUESTO UNA REDUCCIÓN DE LA DEMANDA, LO QUE SE TRADUCE, EN GENERAL Y PARA EL TALLER DE REPARACIÓN EN PARTICULAR, EN UN EXCESO INDUCIDO DE LA OFERTA EXISTENTE. ESTA SITUACIÓN, LÓGICAMENTE, HACE QUE TRATEMOS DE TENERLO TODO BAJO CONTROL. PERO, SI QUEREMOS AVANZAR, HAY QUE DAR UN PASO MÁS: DEBEMOS **INNOVAR**, ANALIZANDO NUESTRA **GESTIÓN** Y EL USO DE NUESTROS **RECURSOS**, MODIFICANDO AQUELLO QUE SEA NECESARIO PARA MEJORAR E INCREMENTAR ASÍ LA RENTABILIDAD Y EL SERVICIO

Existen una serie de *ratios* o *indicadores de operatividad* comúnmente utilizados para ejercer un control constante sobre los distintos parámetros de la gestión, evaluando el desempeño de todo el taller, de un área, de un equipo o, individualmente, de cada operario. Uno de estos indicadores básicos es la *productividad*, que para evitar imprecisiones puramente semánticas definiremos como la relación entre las horas empleadas en órdenes de reparación y las horas disponibles, para un período de tiempo dado. Mide, por tanto, la ocupación productiva del taller. Para conseguir que ésta se sitúe en unos niveles aceptables, habrá que medir los dos parámetros de los que depende: horas productivas y horas de presencia. El segundo de ellos se escapa más a nuestro control, dependiendo de la rotación de personal (altas y bajas en la empresa); sin embargo, sí está en nuestras manos crear

el escenario necesario para que la productividad aumente o, dicho de otro modo, para que las improductividades disminuyan.

Centrarse en el valor

El primer paso para la eliminación de improductividades será detectarlas. Para ello, resulta muy interesante ir más allá de ese ratio de control, entendiendo el *proceso productivo* no únicamente como el tiempo que se pasa trabajando sobre un vehículo, sino que comprende una serie de intervenciones interrelacionadas, desde que el vehículo entra por la puerta con un desperfecto, hasta que se le devuelve al cliente reparado. Estamos hablando de cuestiones como: recepción del vehículo, elaboración del presupuesto, gestión de recambios, asignación de trabajos, reparación de los daños, control de tiempos, control de calidad, entrega del vehículo, trabajo administrativo, etc. El

modo en que se desarrollará cada fase influirá, en mayor o menor medida, en el resto.

No existe una receta única para todo taller, se trata de que cada uno reflexione sobre el perfil de sus clientes, qué le demandan y qué puede hacer para satisfacerlos con un uso optimizado de los recursos.

Cuatro áreas de mejora

Para animar a esa reflexión, vamos a apuntar algunas ideas que podemos agrupar en cuatro grandes áreas susceptibles de mejora.

Entorno productivo

Dentro del entorno productivo consideraremos en qué medio se desarrolla el proceso productivo, debiéndose tener en cuenta cuestiones como distribución del taller, ubicación de los equipos de uso común, mantenimiento de equipos e instalaciones, etc.

Todo movimiento innecesario del técnico para buscar algo o a alguien; o del producto (vehículo, recambio e información) no aportan valor a la reparación.

Para evitar estos tiempos improductivos conviene tener en cuenta:

- Cada operario ha de contar con su propio carro con una dotación básica de herramientas para el desarrollo de su cometido. Existen herramientas cuyo uso debería ser individual y no compartido.

- Ubicar los equipos de uso común necesarios en una zona concreta y organizada, después de cada uso. Se han de eliminar aquellos elementos innecesarios que ocupan lugar o espacio.

- Disponer una distribución en planta apropiada, de modo que no se interrumpan los flujos de trabajo, ni se produzcan movimientos innecesarios en los vehículos, como la marcha atrás o su salida al patio hasta que se pueda continuar el proceso productivo. Suele ser bueno preguntarse sobre cómo está ubicada nuestra área de pintura.

- Disponer de un plan de mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones contribuye a prolongar su vida y a garantizar los resultados. Además, esta forma de proceder termina siendo más rentable que esperar a que algo se rompa para ponernos en acción.

Tecnología

Es este apartado debemos incluir todos los materiales, herramientas, equipos y

► Pobre organización, a la izquierda



► Disponibilidad del equipo



sistemas que estamos utilizando para llevar a cabo nuestro proceso productivo.

- Existe una adecuada comunicación entre los equipos informáticos de las diferentes áreas: recepción, jefe de taller, recambios, departamento de administración, etc. para realizar una adecuada y rentable explotación de toda la información.

- Tenemos una herramienta para la realización de presupuestos que posibilite reflejar con exactitud todas las operaciones a realizar y, por lo tanto, a facturar posteriormente. Disponer de un presupuesto completo, exacto y detallado es el primer paso crítico para organizar todo el proceso productivo, a la vez que es una eficaz herramienta de venta, al contribuir a explicar al cliente todo lo que vamos a hacer por su vehículo.

- En lo relacionado con los materiales y productos debemos valorar su coste frente a su rendimiento, no quedarnos simplemente en su precio. Existen productos que aportan ganancias apreciables tanto en tiempo como en materiales, aparejos en escala de grises que facilitan la cubrición de la posterior capa de color, siendo necesario aplicar menos manos; pistolas que presentan una mejor transferencia de producto, rentabilizando el consumo de pintura, sistemas de preparación de pintura con un impacto directo en la reducción de los tiempos a invertir en la posterior limpieza de las pistolas; productos específicos de enmascarado que ahorran pasos y facilitan las posteriores labores de desenmascarado, etc.

- Implantar herramientas que permiten determinar la cantidad exacta de pintura a preparar para el pintado de cada daño elimina las subjetividades tradicionalmente existentes en esta tarea. Esto aportará un beneficio doble, al evitar, por un lado, el desperdicio directo de material y, por otro, el coste que supone la posterior gestión de los residuos generados.

Se trata de medir para conocer y poder tomar las decisiones más adecuadas.

Gestión de procesos

Disponer de unos procedimientos estándar en aquellas áreas clave del taller como gestión y organización, comunicación, procesos de reparación, control de calidad y relación con los proveedores, etc, ofrecerá consistencia, al contar con tareas que

siempre se realizarán correctamente para cumplir con las expectativas del cliente. Conviene tener presente lo siguiente:

- Una planificación deficiente dará lugar a esperas por falta de trabajo, información o recambio, esperas que supondrán interrupciones en el proceso productivo, penalizándolo. En algunos casos hace que el operario deba trabajar en otro vehículo, y cada vez que se detenga y se retome una reparación se está ralentizando el proceso y aumentando los costes. A su vez, se produce un aumento de coches “muertos”, ocupando un lugar muy valioso en el taller.

- A la hora de gestionar el recambio ¿cómo se hace el pedido?, ¿cómo se reciben y comprueban las piezas?, ¿cómo se identifican con una orden de reparación y se almacenan correctamente hasta que son necesitadas en el proceso productivo? ¿Se cuenta con el pequeño material como grapas, desde el principio de la reparación o se corre a buscarlas antes de la llegada del cliente?

- Incluir también en el proceso a los proveedores, acordando la forma de suministro del recambio: lo que se necesita y cuándo se necesita.

- Una buena comunicación en la asignación de los trabajos, y ante la posible necesidad de ayuda por parte del técnico durante la fase de reparación, evitará ausencias del puesto de trabajo tratando de buscar a alguien en quien apoyarse.



EL PRIMER PASO PARA
LA ELIMINACIÓN DE
IMPRODUCTIVIDADES
ES DETECTARLAS



▶ Paragolpes bien dispuestos





► Correcta y deficiente distribución en planta



CADA VEZ QUE SE
DETIENE Y SE RETOMA
UNA REPARACIÓN SE
RALENTIZA EL PROCESO
Y AUMENTAN LOS
COSTES



- Disponer de un control de calidad en las operaciones reducirá los trabajos defectuosos o repetidos y, con ello, las pérdidas de tiempo que llevan aparejadas. Pérdidas por partida doble, el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección y el que se deja de emplear en otra orden de reparación facturable.

Gestión de personas

La mayor fortaleza de todo taller es su personal, y su mayor debilidad es también su personal. Por ello, es decisivo contar con una adecuada gestión de los recursos humanos que permita aprovechar al máximo no sólo el tiempo de las personas, sino también sus capacidades y talentos. Estamos haciendo referencia a cuestiones como cultura empresarial, capacidades del personal, evaluación del desempeño, incentivación, relaciones entre el personal, formación en procesos, productos y equipos, etc.

A continuación se indican algunas acciones que pueden contribuir a potenciar el talento de nuestras organizaciones:

- Involucrar a trabajadores capacitados en la toma de decisiones. Además de contar con sus valiosas aportaciones, conseguiremos que participen y hagan suyo el proyecto.
- Realizar una correcta segmentación y asignación de los trabajos, no teniendo en cuenta únicamente el tiempo disponible, sino también las capacidades. Se trata de asignar las tareas más complejas a los trabajadores mejor capacitados (generalmente mejor pagados), y viceversa.

- Propiciar el trabajo en equipo, en el que personas con capacidades complementarias compartan un fin común, la reparación del vehículo. A la larga, los resultados del equipo suelen ser más satisfactorios que las recompensas individuales y puntuales.

■ Facilitar la participación, animando a los técnicos a proponer alternativas que contribuyan a la creación, implementación y mejora de los procesos, eliminándose errores y pérdidas de tiempo. A este respecto, es fundamental saber escuchar.

- Poner en común entre los técnicos las mejores prácticas ayudando al enriquecimiento global. Una cadena no es más fuerte que el más débil de sus eslabones.

■ Implantar un sistema de incentivación justo, basado en criterios objetivos y medibles.

En definitiva, no se trata sólo de solucionar un problema específico, sino de transformar globalmente, y paso a paso, nuestra organización con la participación de todos. Como dijo *Albert Einstein*, “*si buscas resultados distintos, no acabes haciendo siempre lo mismo*” ■

PARA SABER MÁS

Área de ingeniería
ingenieria@cesvimap.com

Cesviteca, biblioteca multimedia de CESVIMAP
www.cesvimap.com

Gestión y logística del mantenimiento de vehículos. CESVIMAP, 2010

Spiga +
www.liderasoluciones.com

www.revistacesvimap.com