



El tiempo en el proceso de reparación

EL COSTE O LA CALIDAD, CONCEPTOS EXTREMADAMENTE IMPORTANTES EN EL TALLER DE REPARACIÓN, NO SON SUFICIENTES EN SÍ MISMOS. **EL TIEMPO**, OBJETIVAMENTE, ES DINERO. HACER LAS COSAS RÁPIDAS SE CONVIERTE EN ALGO TAN IMPORTANTE COMO REALIZARLAS MEJOR Y MÁS BARATAS. EL TIEMPO, CADA VEZ MÁS, SE HA TRANSFORMADO EN UNA **MEDIDA CLAVE EN EL ÉXITO** EN LOS NEGOCIOS. DE HECHO, ALGUNOS TALLERES INCORPORAN EL **CONCEPTO DE VELOCIDAD** EN SU PROPIO NOMBRE, EMPLEANDO PALABRAS COMO **RÁPIDO, EXPRÉS, MINUTO**



Por Francisco J. Alfonso Peña

En los talleres de carrocería y pintura la carga de trabajo parte de los accidentes e imprevistos, por lo que la previsión y programación parece ser la antítesis de un día típico en este negocio. No obstante, todo taller conoce bien la, cada vez más previsible, demanda del cliente de plazos de entrega rápidos. Constituimos una sociedad impaciente, a la que no le gusta esperar.

Un sistema eficaz del pasado era aquél en el que los técnicos del taller disponían siempre de coches que reparar si, por cualquier motivo, no podían seguir trabajando en un mismo vehículo. Lo que antes se veía como *eficiencia*, ahora parece propio de una reparación poco estructurada y planificada, en la que los procesos no están suficientemente ajustados para trabajar de forma continua de principio a fin en un coche.

Esta forma de proceder, interrumpiendo una reparación para ponerse con otro vehículo, es sinónimo de incremento de los costes de la reparación. Y es una razón suficiente para adoptar un enfoque centrado en el ciclo de reparación para trabajar de forma continua en un mismo vehículo a lo largo de todas las fases del proceso, desde que se calcula el presupuesto hasta que queda listo para entregar.

El tiempo de ciclo

Diferentes estudios muestran que la fidelización del cliente se incrementa cuando se le devuelve su vehículo reparado en el menor tiempo posible. *Más rápido* proviene de analizar el *proceso de reparación* y el tiempo asociado a él es el denominado **tiempo de ciclo**. Éste se puede medir entre dos operaciones, eventos o actividades dadas,

que tienen lugar en cualquier negocio. Consta de diversas perspectivas: financiera, de gestión, de administración, de procesamiento de pedido, de producción, etc. Desde nuestro punto de vista, nos interesa esta última: el tiempo que transcurre para originar una unidad de principio a fin, utilizando un proceso definido –o el tiempo que lleva reparar un vehículo y devolvérselo al cliente–. No hay que confundir con el tiempo que se pasa trabajando sobre el vehículo (*tiempo productivo*), ya que arranca cuando el vehículo llega al taller (las llaves pasan a nuestras manos) y termina cuando se le devuelve reparado al cliente (las llaves pasan a sus manos).

Incluye, por tanto, preproducción, producción y posproducción, así como el trabajo administrativo asociado. Toda reparación contiene los diferentes procesos por los que pasa el vehículo: preparación del presupuesto, peritación, gestión del recambio, carrocería, pintura, mecánica de apoyo, preparación para la entrega...; cada uno de ellos con su correspondiente *tiempo de proceso* asociado.

El **tiempo total de ciclo** es un indicador de la rapidez, muestra cuánto se tarda en entregar el vehículo reparado. Está directamente relacionado con la **capacidad del proceso** (volumen de producción de nuestro taller) utilizando los recursos al máximo; es decir, cuántos coches pueden ser reparados en un intervalo de tiempo determinado (por ejemplo, un día). El tiempo de ciclo es esencialmente una relación matemática entre el *trabajo en curso* –cuántos vehículos están en proceso en el taller– y la *capacidad del proceso* –cuántos vehículos se reparan al día–. Por ello, cada vez que aumenta el número de



► El embudo en el taller

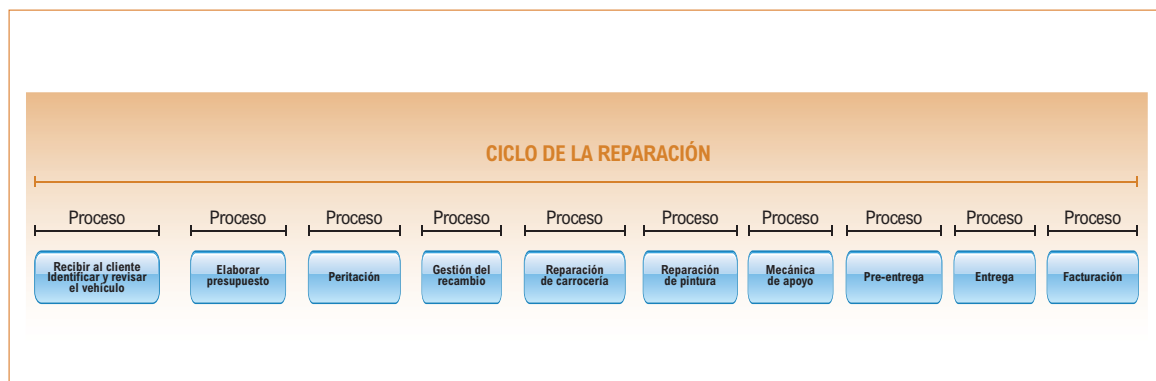
vehículos en el proceso, se incrementa el tiempo de ciclo medio. Así, para optimizar nuestros tiempos de ciclo, tenemos que controlar nuestras entradas.

La necesidad de ser rápidos

Dado que reparaciones más rápidas conllevan clientes más satisfechos, el objetivo de todo taller será reparar los vehículos en el período de tiempo más corto posible, ya que aportará los siguientes beneficios:

- Optimizar la utilización de todos los recursos disponibles, simplificando las intervenciones.
- Incrementar la capacidad del taller.
- Reducir los gastos internos y externos.
- Disminuir las ineficiencias y los cuellos de botella.
- Aumentar la rentabilidad.
- Mejorar los ratios de crecimiento y la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado.

PARA OPTIMIZAR
NUESTROS TIEMPOS
DE PROCESO
TENEMOS QUE
CONTROLAR
NUESTRAS ENTRADAS





► Carro portapiezas



**TRABAJAR LA
FIABILIDAD Y SOLIDEZ
DE LOS PROCESOS
REDUCE EL RIESGO
DE PÉRDIDAS**



► Recepción del vehículo



- Ampliar el retorno sobre los activos.
- Optimizar el flujo de caja.
- Desarrollar la moral y el nivel de compromiso de los empleados.
- Aminorar la posibilidad de daños al producto.
- Continuar siendo competitivos.

Cuanto más pronto se realice una reparación, antes se estará en condiciones de empezar la siguiente. Sin embargo, ser ágiles requiere planificación y una

integración completa en el negocio y en los procesos de gestión.

Cómo reducir el tiempo de ciclo

Reducir el tiempo de ciclo no consiste en presionar a los equipos –puede conducir a buscar “atajos” poco deseables–; es mejor trabajar la fiabilidad y solidez de los procesos, reduciendo así el riesgo de despilfarro.

Uno de los puntos clave es buscar flujos de trabajo en el taller, antes que mirar la eficiencia individual de cada técnico. No se trata de reparar más rápido, sino de crear procedimientos que posibiliten trabajar de forma continua en cada vehículo, eliminando pasos innecesarios.

Para ello, como el tiempo del ciclo está afectado por sus diferentes pasos –arranca en la propia puerta del taller– hemos de analizarlo como una serie de operaciones interrelacionadas que hay que completar en cada punto para llegar al siguiente paso. Una vez identificado el ciclo, se comprueban sus diferentes procesos yendo más allá, analizando las diversas operaciones de cada proceso y de qué tareas constan.

Conociendo y midiendo los detalles de nuestro ciclo de producción, es más fácil identificar las áreas de restricción y mejorarlas.

Exponemos algunas consideraciones para decidir por dónde empezar:

■ **Eliminar los “despilfarros”.** Centrarnos en prescindir de los procesos de producción y de administración de todo lo innecesario que consume tiempo y no aporte valor. Forma parte del ciclo el movimiento de cualquier documento, pieza o trabajo. Por ejemplo, cuando un documento está en una bandeja esperando que alguien haga algo con él, una pieza de recambio aguarda a que alguien compruebe la referencia y la asigne a un coche espera para entrar en la cabina de pintura. Eso también forma parte del ciclo. Hay que evitar que los coches se queden parados en el taller, aunque estemos trabajando en otros.

■ **Disponibilidad y accesibilidad de los recursos.** ¿Cuántas veces un importante trabajo o tarea se ha retrasado porque los recursos no se hallan en el lugar adecuado en el momento oportuno? Debe estar *disponible*, con sus componentes preparados para usarse, y *accesible*, sin impedimentos en la proximidad del área de trabajo.



► La organización del puesto de trabajo es fundamental

■ **Flujo continuo.** En un flujo continuo, el recambio, los materiales, la información, las personas y todo lo necesario se mueven continuamente en el proceso; sólo se detienen si se añade valor. Para alcanzar esta situación ideal, los retrasos y pasos que no añadan valor han de ser identificados y eliminados.

■ **Utilizar la tecnología.** El uso de avances tecnológicos en los procesos de producción y administración es un verdadero aliado para reducir los tiempos de proceso. Herramientas informáticas para la valoración de daños, programas para la gestión de taller (DMS), etc., posibilitan que, haciendo el trabajo una sola vez, se explore la información en todas las fases del ciclo. Permite combinar procesos, eliminar pasos, minimizar tiempos, etc. Pero procedimientos pobremente diseñados e implementados seguirán siendo procedimientos pobremente diseñados e implementados, con o sin ayuda de la tecnología.

■ **Aproximarnos al trabajo en equipo.**

Muchos talleres están estructurados en labores individuales. Como resultado, un técnico o departamento individual frecuentemente tiene que esperar a que otro técnico o departamento termine sus tareas. El trabajo en equipo implica un grupo de individuos con diferentes disciplinas y capacidades, centrados en un único cometido: completar una tarea eficientemente.

No valen excusas: “*cada golpe es único*”, “*¿Cómo voy a hacerlo más rápido de lo que lo hago? No es posible*”... Mejorar el proceso beneficia a todo el mundo involucrado en la reparación. Por ejemplo, a ningún receptionista le gustará tener que atender siempre a 10 clientes a primera hora de la mañana del lunes. Será importante analizar cuántos días pasan los coches en nuestras instalaciones, por cada día de reparación. El metro cuadrado de taller es muy caro para ser usado como *parking*... ■

SER ÁGILES REQUIERE
PLANIFICACIÓN Y UNA
INCORPORACIÓN
COMPLETA AL
NEGOCIO Y A LOS
PROCESOS DE
GESTIÓN



PARA SABER MÁS

Área de consultoría
consultoria@cesvimap.com

“Mejorar innovando”
Revista CESVIMAP, nº 74

www.revistacesvimap.com