



# Añadir valor a nuestros negocios con ratios de gestión

**RATIOS DE GESTIÓN** O INDICADORES CLAVE (KPI, *KEY PERFORMANCE INDICATOR*) SON HERRAMIENTAS DE GRAN UTILIDAD PARA MEDIR MEJOR Y, CON ELLO, **GESTIONAR MEJOR** NUESTROS NEGOCIOS. LOS FUNDAMENTALES EN EL SECTOR DE LA POSVENTA RADICAN EN LOS MATERIALES Y MANO DE OBRA, Y SON EL PRIMER PASO PARA APROVECHAR AL MÁXIMO DICHOS RECURSOS. RESULTA INTERESANTE CONOCER CÓMO ESTOS NÚMEROS PUEDEN TRADUCIRSE EN MÁS EFICIENCIA E INGRESOS

Por Francisco J. Alfonso Peña



Disponer de demasiada información a veces puede convertirse en un problema. Y es que *no siempre medir más es sinónimo de gestionar mejor*. Trabajar con ratios no es una fórmula única y válida para todos. Talleres diferentes precisan indicadores diferentes, en función de sus mercados y modelos de negocio.

En la gestión del día a día, tenemos que poner el foco en determinadas mediciones e información y comprometernos a actuar sobre ellas cuando los resultados no sean los esperados. Medir por medir genera ruido, consume energías y evita centrarse en lo importante.

Analicemos, pues, los principales pasos, para comprender cómo estos números

se pueden traducir en una optimización de los ingresos y en una mejora de la competitividad. El objetivo final radica en que nos ayuden verdaderamente a optimizar nuestros negocios.

## ¿Qué procesos se deben medir?

Es primordial tener claros los procesos a analizar para organizarlos y clasificarlos, estableciendo a continuación los objetivos a corto y largo plazo. A este respecto, podemos tener indicadores **económicos** –ingresos, gastos, beneficios...–, **financieros** –rentabilidad, liquidez...–, **de producción** –productividad, eficiencia, materiales usados...–, **de calidad** –porcentaje de defectos, nivel de calidad,

interrupciones forzadas...-, **de cliente** -satisfacción, número de reclamaciones, nuevos clientes...-, etc.

Muchas veces si se adoptan KPI de otros negocios no funcionan con el mismo rendimiento en el nuestro. Por ello, resulta fundamental una visión objetiva, evaluar imparcialmente el estado actual de la empresa. Una mirada externa (consultor) permitirá determinar qué KPI serán útiles en cada empresa.

Antes de malgastar tiempo evaluando qué medir hay que recapacitar sobre si se puede actuar sobre ello. Por ejemplo, ratios como "ventas por metro cuadrado" o "ventas por empleado" no permiten intervención, sólo podríamos incrementar ventas, reducir empleados o disminuir metros cuadrados. Sin que estas ratios dejen de ser relevantes, quizás no sean los mejores indicadores en el día a día.

Para evaluar los resultados de un indicador debemos poder compararlo con un valor preestablecido de referencia, generalmente los existentes estándar en el mercado. Comparar nuestros KPI con las referencias del sector nos forzará a fijarnos dónde estamos y dónde deberíamos estar, en relación a los mejores y más eficientes talleres. Tenemos que conocer cuáles son dichas referencias.

### Objetivos a corto y largo plazo

El punto de partida será examinar de qué datos disponemos para evaluar honestamente nuestro rendimiento actual, con una dosis de realidad.

Lo siguiente será **analizar** qué hay detrás de los números. Por ejemplo, una *productividad u ocupación* baja en el corto plazo estará influida por factores como carga de trabajo y/o absentismo; si bien, en el largo plazo puede denotar problemas estructurales: falta de experiencia o de formación de los operarios, distribución inadecuada de instalaciones, ausencia de procedimientos estándar de trabajo sólidos...

Una vez comprendidos los números, habrá que determinar, de forma honesta, el porqué de las deficiencias, así como los objetivos de rendimiento a establecer en el corto plazo. Nada hay más desalentador que fijar unos objetivos inalcanzables. Por ejemplo, para movilizar al equipo de pintura puede no ser buena referencia comentarles



▶ Se deben analizar diferentes factores para evaluar nuestro taller

que nuestro margen bruto en materiales de pintura es bajo. Sin embargo, sí lo es anunciarles el coste de materiales por hora trabajada (proporcionándoles, también, la información sobre las horas de intervención por orden de reparación u OR).

El siguiente paso será diseñar el camino a seguir, estableciendo objetivos a largo plazo para los KPI, que aportarán una visión general de la estrategia, y una meta para trabajar en ella. Estos planes se centrarán en eliminar ineficiencias y aumentar el rendimiento, para generar mayores ingresos en el taller.

Todo KPI debe estar referenciado con la **periodicidad** a medir (diariamente,



NO SIEMPRE MEDIR

MÁS ES SINÓNIMO DE

GESTIONAR MEJOR





PARA EVALUAR LOS  
RESULTADOS DE UN  
INDICADOR DEBEMOS  
COMPARARLO  
CON UN VALOR  
PREESTABLECIDO DE  
REFERENCIA



► Previsión de mano de obra

semanalmente, mensualmente...), qué departamento o persona es responsable del proceso que se está midiendo y qué destinatarios tendrá; es decir, quién va a recibir y revisar los datos. No parece lógico gastar tiempo y recursos en recoger datos para que, posteriormente, se desconozca quién asume la toma de decisiones ante un problema.

La transparencia de los datos es un factor de éxito; por tanto, deben compartirse los objetivos de los indicadores KPI seleccionados con el equipo, revisarlos en un entorno abierto y honesto, promover la retroalimentación y actuar en consecuencia. ¡El éxito no se crea solo!

### Revisa el proceso, mantenlo y hazlo crecer

Los negocios son complejos y el crecimiento, desafiante. Las empresas a menudo están impregnadas de la cultura de la gratificación inmediata. Los indicadores a largo plazo, con más frecuencia de la deseada, pueden dejarse un poco de lado, en favor de arreglos sobre los indicadores a corto plazo. Esto nos conduce a beneficios inmediatos, pero también cuán fácil es retroceder hacia los viejos comportamientos ineficientes, una vez dados unos pasos positivos hacia adelante.

La parte fácil es la medición y corrección inmediata; sin embargo, se puede caer en el peligro de perder interés los meses siguientes y retroceder hacia los viejos hábitos. Por ello, necesitamos **evaluar continuamente nuestro rendimiento** a intervalos regulares. Los informes periódicos permiten arraigar los proyectos e influir en los números. Particularmente, recomiendo convocar reuniones regulares, que cumplirán con dos objetivos: dar la oportunidad de celebrar el éxito (eso ya resulta valioso por sí mismo, el positivismo genera éxito); y proporcionar el foro para discutir sobre los proyectos existentes detrás de los números y evaluar cómo contribuyen al resultado final.

A pesar de la importancia de los KPI, existen dos problemas potenciales:



Continúa en página 50

SAGOLA 

# 4600 Xtreme

La pistola más rápida del mercado • Bajo consumo de producto • Máxima ergonomía  
Boquillas de gota ultrafina y mayores abanicos • Identificador de colores (Color Code)  
La pistola de alta gama más económica en mantenimiento  
Homologada por los principales fabricantes de pintura mundiales • Y mucho más...



*Pasión por el rojo*



[www.sagola.com](http://www.sagola.com)

MADE IN  
SPAIN



Video  
4600 Xtreme

Venta sólo en Distribuidores especialistas

## EJEMPLO DE INDICADORES QUE NO DEBERÍAN FALTAR

## ECONÓMICOS

<i>Margen bruto del recambio</i>	Proporciona el margen bruto de descuento en el recambio. Permite analizar cómo se gestiona internamente el recambio y la gestión de los proveedores	$\frac{\text{Facturación recambios} - \text{Coste recambios}}{\text{Facturación recambios}} * 100$	<b>(22 - 24%)</b>
----------------------------------	---	--	-------------------

## DE PRODUCCIÓN

<i>Eficacia (Rendimiento / Ganancia)</i>	Mide la correlación entre el tiempo comercialmente fijado en cada reparación y el realmente invertido. Informa sobre cómo se está realizando el trabajo y el margen operativo de las reparaciones	$\text{Eficacia} = \frac{\text{Horas facturadas}}{\text{Horas producidas}} * 100$	<b>(115-120%)</b>
--	---	---	-------------------

## ECONÓMICOS

<i>Net Promoter Score (NPS)</i>	Pide respuesta a esta sencilla pregunta: ¿Qué posibilidades hay de que recomiende nuestro taller a familiares o amigos? Con una escala de 0 a 10	<p><b>Promotores (9-10):</b> Es probable que recomienden activamente nuestra empresa.</p> <p><b>Pasivos (7-8):</b> Es poco probable que recomienden activamente nuestra empresa.</p> <p><b>Detractores (0 - 6):</b> Es probable que disuadan a amigos para que no usen nuestros servicios.</p>
---------------------------------	--	--

$$\text{NPS} = \frac{\text{Promotores} - \text{Detractores}}{\text{Nº total de encuestas}}$$

- Sobreesfuerzo. Cuando las empresas comprenden la importancia de los KPI es habitual que empiecen a medir absolutamente todo. Esto dará lugar a mucha paja y a una "sobrecarga de datos".
  - Falta de monitorización. No es bueno decidir qué KPI controlar y medirlo una sola vez. Se trata de un proceso continuo de monitorizar dicho KPI, para ayudar a identificar tendencias y determinar si estamos en el camino o no de alcanzar nuestras metas.
- El "viaje" de los KPI realmente beneficioso es a largo plazo y de forma permanente. Es construir éxito sobre éxito (incluso los pequeños) como estándar de nuestro negocio. En definitiva, que todos asumamos nuestra responsabilidad personal con los KPI es

fundamental para instituirlos como una parte clave de nuestra operativa, que beneficiará a nuestro balance final. Los KPI son una herramienta vital para todos los negocios, con independencia de su tamaño ■

PARA SABER MÁS

✉ Área de Ingeniería y Consultoría de CESVIMAP  
consultoria@cesvimap.com

📖 Gestión y logística del mantenimiento de vehículos / CESVIMAP 2010  
www.cesvitienda.com

📖 The KPI Book / Second edition 2014 / Jeff Smith

🌐 www.revistacesvimap.com

🐦 @revistacesvimap