

Ratios de productividad y ganancia de horas

## Ganar tiempo al tiempo

**E**l tiempo es oro. Esta sentencia, válida para cualquier clase de negocio, es válida también para el taller de carrocería y pintura, donde principalmente se facturan horas de trabajo. Al término del ejercicio, la eficacia está determinada por algunos parámetros entre los que se pueden citar: el tiempo global disponible, las relaciones de productividad y de ganancia de horas o rentabilidad de las operaciones de trabajo. Conociendo y controlando estos ratios, el empresario puede prever el volumen de facturación y fijarse un objetivo claro: ganar tiempo al tiempo aumentando la productividad y rentabilizando los tiempos de trabajo.



**G**anar tiempo al tiempo. La tarea ha de ser constante, no se puede descuidar la medición y el control de la productividad y de la ganancia de horas en los procesos de reparación.

La herramienta principal del empresario para poder ejercer ese control son los ratios. En líneas generales, los ratios, relaciones entre dos magnitudes, pueden considerarse como instrumentos de control elaborados con la información facilitada

acerca de diversos aspectos de la empresa.

Básicamente existen dos tipos de ratios que el empresario debe distinguir claramente: los ratios de gestión, utilizados para conocer el estado contable y financiero del taller como empresa, y los ratios operativos, que permiten efectuar un análisis profundo de diversos aspectos relacionados con la operatividad del taller. De este modo, por ejemplo, es posible analizar las distintas áreas del taller y discernir cuáles

**Horas facturadas**

=

**Horas disponibles**

×

$\frac{\text{Horas productivas}}{\text{Horas disponibles}}$

**Horas fijadas por convenio**  
+  
**Horas extraordinarias**

**Ratio de productividad**

**Puede obtenerse por:**

- Operario
- Área
  - Carrocería
  - Mecánica
  - Pintura
- Global para todo el taller

**Objetivo: 0,90**

son las secciones más rentables, o examinar en detalle cualquier operación efectuada.

La preocupación principal del gerente del taller ha de ser convertir las horas disponibles en el mayor número de horas con posibilidad de ser facturadas, bien por la productividad alcanzada en cada área del taller, bien por la ganancia de horas lograda en cada operación. Estas son variables importantes a tener en cuenta si se quiere mejorar la gestión y rentabilidad del taller.

El número de horas a facturar puede establecerse, pues son conocidas las horas disponibles y se pueden fijar numéricamente los ratios de productividad y de ganancia de horas como objetivos a alcanzar. Así, las horas a facturar se obtendrán multiplicando las horas disponibles por cada uno de estos ratios.

En la actualidad, los sistemas de valoración más utilizados están basados en la aplicación de baremos objetivos que asignan a cada operación un tiempo determinado.

Estas horas son, en consecuencia, las que el taller factura, y por ello su responsable debe procurar que los operarios inviertan, en cada operación, el menor tiempo posible, en aras a una mayor rentabilidad de los trabajos, pero sin que por ello se resienta su calidad final.

La gerencia debe ser consciente que la mejora de la organización, equipamiento y formación de los operarios redundan en la rentabilización de los diferentes procesos operativos.

invierten la totalidad de su tiempo disponible en estos trabajos. Algunos tiempos no relacionados con el lugar de trabajo (enfermedad, permisos, formación, etc.) deben igualmente conocerse y controlarse.

## 1. Horas de presencia

Es la totalidad del tiempo que el operario permanece en el taller. No todas las horas de presencia serán invertidas en trabajos sobre el vehículo, ya que parte de ese tiempo es improductivo. Conviene, por ello, diferenciar este tiempo en horas productivas e improductivas.

Las horas productivas son aquellas que se invierten en trabajos sobre el vehículo en cualquiera de las áreas (carrocería, pintura, mecánica).

Las horas improductivas son aquellas que no se cargarán a una determinada orden de reparación. Generalmente serán los tiempos invertidos en algún tipo de man-

tenimiento y en paro y espera. Se incluye en esta clasificación el tiempo dedicado a trabajos repetidos, ya que éstos no deben cargarse a una orden de reparación, lo que permitirá conocerlos y controlarlos de forma separada.

## 2. Horas de ausencia

Se definen agrupando los tiempos en los que el operario está ausente de las instalaciones del taller, ya sea por enfer-

## TIEMPO DISPONIBLE

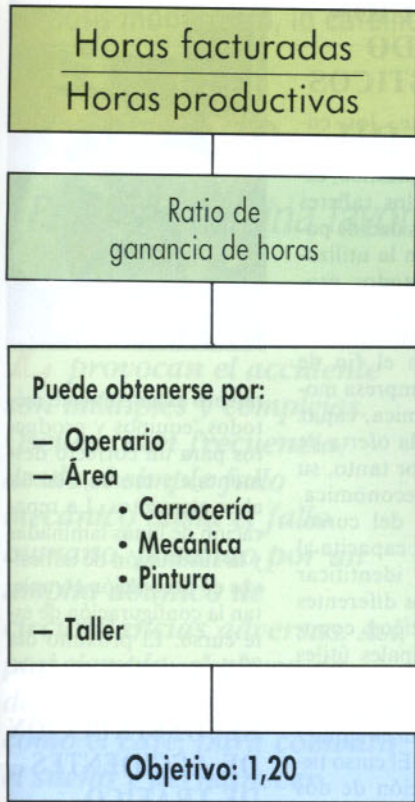
El tiempo disponible puede clasificarse tal y como figura en el cuadro 1. Se observa que el total de horas disponibles (para cada operación o para la totalidad) se divide en horas de presencia y horas de ausencia.

Los operarios efectúan trabajos que se van a facturar, pero inevitablemente no

Número de operarios	Horas disponibles (convenio + extras)	Ratio de productividad	Ratio de Ganancia	Horas facturadas
3 pintores	$(3 \times 1.800 \text{ horas/año}) + (3 \times 100 \text{ h/año}) = 5.700 \text{ horas}$	0,90	1,18	6.054 horas
5 chapistas	$(5 \times 1.800/\text{año}) + (5 \times 100 \text{ h/año}) = 9.500 \text{ horas}$	0,90	1,23	10.517 horas
Taller	15.200 horas	0,90	1,21	16.571 horas

En el ejemplo se observa cómo un taller con 8 operarios (5 chapistas y 3 pintores) puede conocer su objetivo anual en cuanto al número de horas a facturar, estableciendo también como objetivos mínimos los ratios mencionados.

Cuadro 1



TIEMPOS EN EL TALLER			
Total de horas disponibles	Horas de ausencia	Enfermedad	
		Permisos	
		Formación	
		Varios	
Horas de presencia	Horas improductivas	Trabajos repetidos	
		Mantenimiento	
		Formación interna	
	Horas productivas	Paro/espera	
		Carrocería	
		Mecánica	

medad, permisos, formación externa, etc.

El sistema más sencillo para obtener y calcular los tiempos correspondientes es el tradicional sistema de fichajes, cada vez más utilizado por los talleres.

Una vez definida la clasificación de los tiempos, se pueden obtener distintos ratios, de acuerdo con el aspecto concreto que se desee analizar. A la hora de establecer estas relaciones, se deberá tener en cuenta que el objeto fundamental es medir o comparar, de manera rápida y sencilla, la estructura o evolución del taller.

## RATIO DE PRODUCTIVIDAD

Para conocer el porcentaje de horas productivas de un período de tiempo determinado, se relacionarán entre sí los tiempos definidos como horas productivas y horas disponibles.

Esta productividad puede obtenerse para cada operario, área o, globalmente, para todo el taller. Por ello, en la relación, se introducirán los datos correspondientes a cada uno de ellos.

Lógicamente, si la productividad alcanzada se aproximara al 100%, los resultados del taller serían óptimos, pues significaría que no se dan prácticamente horas improductivas. Un objeto más real, sin embargo, sería mantener la tendencia en torno al 90%, actuando adecuadamente sobre los tiempos de paro, mantenimiento y trabajos repetidos con la finalidad de controlarlos y reducirlos.

## RATIO DE GANANCIA DE HORAS

Para conocer la ganancia de horas alcanzada en una reparación determinada, se relacionarán las horas que se facturan y las horas productivas o las que realmente se han invertido en la operación.

El objetivo del taller será mantener este ratio lo más alto posible, pudiendo superar el 1,20.

Si el ratio bajara de este valor, habría que prestar especial atención a las tasaciones, presupuestos, métodos de trabajo, formación del personal y equipos y herramientas empleados, ya que puede que éstos no sean los más idóneos. ■

## GANANCIA DE HORAS

**“Para conocer la ganancia de horas alcanzada en una reparación determinada, se relacionarán las horas que se facturan y las horas productivas o las que realmente se han invertido en una ejecución. El objetivo del taller será mantener este ratio lo más alto posible, pudiendo superar el 1,20.”**