



INDICADORES DE GESTIÓN  
DEL ÁREA DE PINTURA

# Tomar el pulso

EN EL ÁREA DE PINTURA, SON NUMEROSAS LAS DECISIONES QUE HAY QUE TOMAR: INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA, MEJORA DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL, INVERSIONES EN NUEVO EQUIPAMIENTO, ETC. MUCHAS VECES, LAS DECISIONES SE TOMAN DE UN MODO INTUITIVO, MÁS QUE BASADAS EN DATOS OBJETIVOS. PERO, LAS SENSACIONES, A PESAR DE SER IMPORTANTES, PUEDEN CONFUNDIR; **PODER CONTROLAR LA ACTIVIDAD ES ESENCIAL**

Por David Jiménez Martín

**Lord Kelvin**, reconocido científico británico del siglo XIX, dijo en una ocasión: *“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio”*. Es esencial, por tanto, disponer de información que ayude a tomar decisiones.

## Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son valores numéricos que indican la marcha de la actividad, al igual que el velocímetro de un coche indica la velocidad a la que éste circula, y que ayudan a tomar decisiones, pisar el acelerador o levantar el pie.

Disponer de indicadores de gestión permite:

- ▶ Seguir el comportamiento de cualquier área del taller.
- ▶ Conseguir una información valiosa que ayude a tomar decisiones efectivas.
- ▶ Facilitar la planificación a corto y medio plazo: fijar objetivos.

En el mundo de la empresa, hay diversos indicadores de gestión muy utilizados, como la liquidez, la tesorería, la solvencia o la garantía. En el taller, en general, se puede hablar de conceptos operativos como la productividad o la eficiencia.

Muchos de estos indicadores son relaciones entre dos magnitudes. Por ejemplo, la productividad u ocupación se define como la relación entre las horas invertidas en órdenes de reparación y las horas disponibles de los operarios. Así, si un taller tiene 4 pintores que trabajan 40 horas a la semana, tendremos 160 horas disponibles (4 x 40). Si en una semana se han invertido 136 horas sobre órdenes de reparación de pintura, obtendremos una productividad u ocupación de  $136/160=0,85$ , que expresado en



Enmascarado

Es esencial disponer  
en el taller de  
información numérica  
que ayude a tomar  
decisiones

porcentaje supone un 85% para ser verdaderamente representativos.

Los indicadores de gestión deberán tener las siguientes características:

- ▶ Deben ser de fácil identificación y estar correctamente definidos, para evitar ambigüedades.
- ▶ Sólo se debe medir aquello que es importante para aprovechar el esfuerzo. El →

Limpieza de  
superficies para evitar  
defectos de pintado





Obtención de tiempos



El consumo de recursos siempre debe ser menor que el beneficio que se espera alcanzar

Empleo de programas informáticos para el control de materiales



consumo de recursos del taller a la hora de medir y procesar los datos siempre debe ser menor que el beneficio que se espera alcanzar.

- ▶ Se debe implicar a los pintores. Ello evitará la sensación de castigo, además de proporcionar datos fiables y obtener una gran ayuda para definirlos.
- ▶ Su significado debe ser de comprensión clara, para que su análisis sea rápido y aporte conclusiones inmediatas.

#### Selección de indicadores

El área de pintura también puede tener sus propios indicadores de gestión que ayudarán a tomar decisiones. Aunque no es imprescindible tener programas informáticos para obtener las magnitudes con las que obtener los indicadores de gestión, sí son de gran ayuda. En la zona de pintura se puede conseguir mucha información que no es posible obtener en otras áreas del taller gracias a que, cada vez más, se están introduciendo programas

informáticos de control del almacén, de valoración de tiempos y materiales y de fichaje de tiempos.

La rutina y el hábito de no haberlo hecho nunca, la creencia de que determinados trabajos no pueden ser medidos o de que una medición es un antecedente de castigo son algunos de los obstáculos para la toma de mediciones con las que se obtendrán los indicadores de gestión.

Horas de trabajo sobre el vehículo frente a horas facturadas, litros de barniz entre número de pintores, euros consumidos en materiales de pintura frente a euros ingresados por materiales de pintura, litros de pintura adquiridos frente a litros de pintura recogidos por el gestor de residuos, son algunos de los cientos de posibles indicadores de gestión. La dificultad está en escoger los más adecuados. Su elección estará determinada en función de los objetivos e intereses de cada empresa (taller) y podrán variar a lo largo del tiempo.

Una vez que se tienen los datos, el siguiente paso es compararlos con un valor de referencia, que puede ser el de meses anteriores o el de la media de los talleres de la zona.

Una buena ocasión para aplicar este método es ante un cambio en el área. Al plantear el caso de un taller que, por ejemplo, introduce un nuevo barniz de alto contenido en sólidos, el seguimiento de la implantación de este nuevo producto tendrá las siguientes fases:

#### 1. Selección de magnitudes a medir

Los indicadores de gestión que se seleccionen han de ser representativos, pudiendo verse afectados por el cambio.

No se trata de tener muchos indicadores; con pocos, pero significativos, puede ser suficiente.

Por ejemplo, para saber el ahorro que se obtiene, se pueden considerar los euros invertidos en la adquisición de barniz por cada vehículo pintado. Ambas magnitudes, euros invertidos en barniz y número de vehículos pintados, son fácilmente medibles, ya que esta información se encuentra en las facturas del proveedor de pintura y en las órdenes de reparación. Así, tomando los datos de un mes, 800 euros invertidos en barniz frente a 50 vehículos pintados, tiene como resultado 16 euros en barniz / vehículo pintado.

Otro dato importante es la influencia en la calidad conseguida.

La relación entre el número de trabajos repetidos por cada vehículo pintado proporciona esta información. Para saber el número de trabajos repetidos se debería llevar un registro donde se anoten estas incidencias. La relación entre horas invertidas en trabajos repetidos de pintura y el número de vehículos pintados arroja más datos sobre la calidad; sin embargo, para ello sería necesario contar con un sistema de fichaje de tiempo. La selección de las magnitudes a medir dependerá, por tanto, de cada taller.

## 2. Obtención de datos previa al cambio

Una vez establecidos los indicadores a considerar, es conveniente obtener los valores para un determinado periodo de tiempo previo al cambio. Esto servirá para comprobar la viabilidad de la medición y, sobre todo, se tendrá una referencia sobre la que comparar, una vez realizado el cambio.

## 3. Cambio del sistema de pintado

El cambio de un sistema de pintado va ligado a un periodo de adaptación en el que los pintores deben conocer mejor los nuevos productos y métodos de aplicación. En este periodo, es probable que se pueda producir una disminución de la calidad y de la rentabilidad. Una buena planificación en este periodo de formación posibilitará que, en la medida de lo posible, el cambio sea menos traumático.

## 4. Observación de la evolución de los indicadores de gestión

Una observación de la evolución a lo largo del tiempo de los indicadores de gestión disponibles facilitará la toma de decisiones y el



Aplicación del acabado en cabina



Fichaje de una operación

establecimiento de los objetivos del grupo. Este es sólo un ejemplo; dependiendo de las necesidades y capacidades del área de pintura, puede ser conveniente fijar unos indicadores u otros. No todos los talleres tienen las mismas magnitudes, por su tamaño, organización o disponibilidad de sistemas de fichaje. Cada jefe de taller o gerente deberá ser lo suficientemente creativo como para adecuar este sistema a su propia situación y saber sacarle el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo ✘

Los indicadores de gestión facilitan la planificación a corto y medio plazo: fijar objetivos

### PARA SABER MÁS

- ▶ Área de pintura. [pintura@cesvimap.com](mailto:pintura@cesvimap.com)
- ▶ <http://www.dupont.com/finishes/eu/fivestar>
- ▶ "Indicadores de gestión y cuadro de mando". Amado Salgueiro. Ed. Díaz de Santos. 2001
- ▶ [www.revistacesvimap.com](http://www.revistacesvimap.com)