

Eficiencia y productividad

Análisis y control de los tiempos para su mejora

La mejora de la eficiencia y productividad son dos de los objetivos principales de los talleres de chapa y pintura para aumentar su rentabilidad y así asegurar la continuidad del negocio. Teniendo en cuenta la delicada situación económica actual, la gran competitividad del mercado y las exigencias técnicas y de servicio por parte del cliente, el taller debe llevar a cabo una adecuada y rigurosa gestión de sus tiempos.

Pilar Santos Espí

Hace tiempo que se ha incluido el término “KPI” en la mejora y control de la gestión del taller. Las siglas KPI vienen del inglés “Key Performance Indicator”, cuyo significado en castellano sería Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño. Los KPIs son, por tanto, indicadores basados en cifras obtenidas del desempeño del taller que le permiten medir, analizar y controlar su situación y su progreso según la evolución de estos datos, con el fin de detectar puntos de mejora y tomar decisiones. Los sistemas de gestión facilitan la tarea de obtención de estos valores para su análisis y control por parte de la gerencia del taller. Hay que tener en cuenta que los KPIs deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Los KPIs son herramientas de gestión que permiten medir, evaluar y cuantificar los resultados, ayudando al taller a tener una visión clara de su situación y a tomar decisiones para la mejora de los procesos.

Y dentro de los KPIs clave para la gestión del taller se encuentran, entre otros, la eficiencia y la productividad. Para lograr el objetivo de la mejora de estos valores en el taller, será preciso conocer cómo se calculan, cuantificarlos, para analizar la situación

inicial, ya que para poder mejorar en algo debemos conocer en primer lugar dónde nos encontramos.

Eficiencia

La eficiencia es un factor clave para el taller. Se puede calcular matemáticamente dividiendo el total de horas de trabajo vendidas (horas facturadas) y dividiéndolas por el total de las horas reales trabajadas (horas productivas) y multiplicando el valor por 100 para obtener un porcentaje.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Horas Facturadas}}{\text{Horas Productivas}} \times 100$$





El valor obtenido debe estar en torno al 120%. Este cálculo se puede realizar para el taller en general, específico de las diferentes áreas o incluso por operario.

Productividad

La productividad también es un indicador relevante y se calcula dividiendo las horas reales trabajadas (horas productivas) por las horas disponibles, es decir, total de horas fijadas por convenio y que un operario debe estar en su puesto de trabajo, más las posibles horas extras; y multiplicando el valor por 100 para obtener un porcentaje.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Horas Productivas}}{\text{Horas Disponibles}} \times 100$$

Este índice debe encontrarse en torno al 85-90% e indica la proporción entre el tiempo invertido en trabajos que se van a facturar respecto a las horas presenciales.

Ambos valores requieren que el taller disponga de un sistema de fichaje para controlar las horas productivas de cada uno de los técnicos.

Cuando se obtienen valores bajos de estos índices puede deberse a varios problemas, como: trabajos no facturados por error, bajo nivel de entradas al taller, repeticiones de trabajos por errores, baja cualificación de los operarios, falta de formación o de

motivación, equipos y/o instalaciones inadecuadas o mal mantenimiento de éstas, mala organización del taller, mala distribución del taller o falta de espacio.

La mejora en estos dos KPIs precisa por parte del taller de un análisis de todos los procesos de trabajo, no sólo de los trabajos de reparación, para agilizar los procesos y detectar tiempos muertos o de espera, así como los cuellos de botella que se pueden producir en determinadas áreas, como en las cabinas de pintado o entre las áreas de carrocería y pintura. En los tiempos muertos o de espera también se encuentran los tiempos debidos a la falta de recambios, productos o herramientas.

Para mejorar los índices de eficiencia y productividad en el taller y, en especial, en el área de pintura, se recomienda llevar a cabo las siguientes acciones:

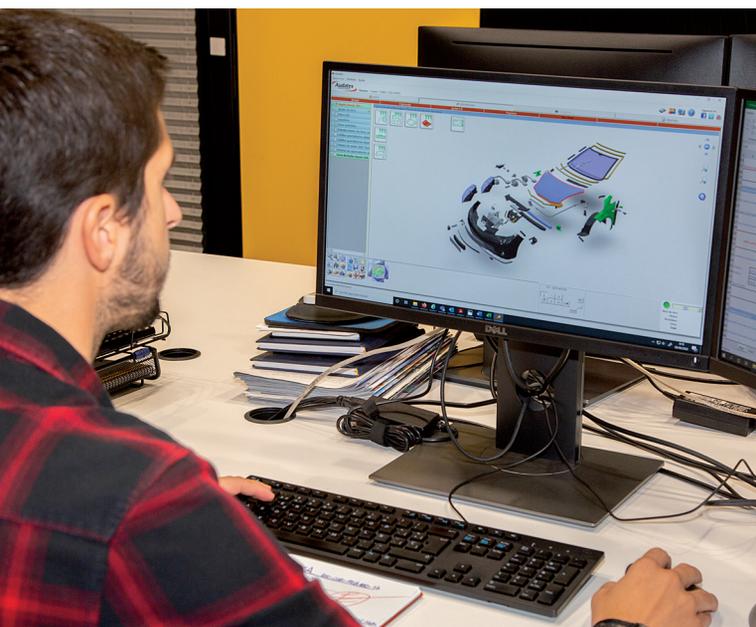
Disponer de un sistema de gestión informatizado

Para poder llevar a cabo la medición, análisis y control de los aspectos clave del negocio de manera sencilla es fundamental contar con un programa de gestión del taller. Estos programas ayudan además a simplificar tareas, como en la gestión de la producción, la contabilidad (presupuestos, facturas, albaranes), la presencialidad y horas de producción, las relaciones con los clientes, etc., optimizando los recursos disponibles del taller.

Carrocería y pintura Eficiencia y productividad

Disponer de herramientas de valoración

El conocimiento de las herramientas de valoración y su utilización ayudarán al taller en la realización de presupuestos y en su relación con las compañías aseguradoras. También es importante conocer los criterios en la utilización de los Baremos de reparación y pintura. Estas herramientas pueden estar integradas en los sistemas de gestión.



Adecuada distribución y organización del taller

Una adecuada distribución y organización del taller permitirá el desarrollo de la actividad en las mejores condiciones posibles para conseguir una buena calidad y rentabilidad. Una mala distribución y organización conlleva mayores tiempos muertos: de movimiento de vehículos, de espera de herramientas, productos o recambios, de repeticiones de trabajos por contaminación entre zonas, etc. Para una buena organización, se debe realizar una correcta planificación y control de los recursos disponibles.

Llevar un correcto mantenimiento de las instalaciones

Un correcto mantenimiento de las instalaciones evitará averías y defectos que puedan causar retrasos en la actividad y en la entrega de vehículos. Por ejemplo, un mal mantenimiento de los filtros en la cabina de pintura implica una mayor presencia de motas de suciedad en el acabado que se traduce en mayores tiempos de pulido.

Disponer de tecnología actual para el desarrollo de la actividad

En un mercado tan competitivo como el del taller es necesario estar al día con los avances tecnológicos, tanto los que se incorporan al vehículo y pueden afectar a los procesos de reparación, como los equipos y herramientas desarrollados para la mejora de los procesos o la reducción de los tiempos y/o consumos energéticos o de material. Por ejemplo, el espectrofotómetro es una herramienta de color incorporada ya en muchos talleres y que facilita la búsqueda de la fórmula de color más ajustada.



Emplear productos de alta eficiencia

Hoy en día los fabricantes desarrollan productos enfocados a reducir los tiempos de estancia del vehículo en el taller, reduciendo los tiempos del proceso, por ejemplo, con pinturas de rápida aplicación y de muy rápido secado.

Personal cualificado y motivado

La falta de formación genera defectos o errores que conllevan repeticiones o aumenta los tiempos de los procesos, por eso es importante contar con personal cualificado y proporcionarle la formación precisa para desarrollar su trabajo de manera eficiente. Por otra parte, las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas y que sus esfuerzos sean suficientemente reconocidos. Por eso es importante contar con personal motivado, de forma que esté comprometido e identificado con la organización, que consiga un alto rendimiento y productividad, además de realizar un trabajo de alta calidad y con una mentalidad de mejora constante.



Estandarización de los procesos

Se recomienda implantar procesos de calidad estandarizados para que todo el personal realice las tareas de la misma manera y de forma eficiente o correcta. Por ejemplo, emplear un proceso de lijado de cuatro pasos o establecer el tamaño de grano adecuado en cada uno de los pasos de lijado en los procesos de pintura, llevará a procesos de lijado más productivos, eficaces y con mejores acabados.

Eficiencia sin reducir calidad de trabajo

Unos valores altos de eficiencia, es decir, horas facturadas frente a productivas no debe conseguirse mediante una reducción en la calidad del proceso, ya que repercutirá directamente en la satisfacción del cliente.

Optimizar el uso de la cabina

Una gran parte de las reparaciones del taller pasan por la cabina de pintura, por lo que ésta condiciona la productividad del taller. Para analizar el uso de la cabina o cabinas de pintura se puede calcular otro KPI, el ciclo de cabina, cuyo valor se obtiene mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Ciclo de cabina} = \frac{\text{n}^\circ \text{ cabinas} \times \text{horas taller} / \text{día}}{\text{n}^\circ \text{ vehículos pintados} / \text{día}}$$

Se estima que una cabina convencional permite el pintado de unos 5 vehículos a lo largo de una jornada de 8 horas, por lo que se obtendría un ciclo de cabina de 1,6 horas. Este ciclo incluye los tiempos de entrada del vehículo y preparación, aplicación de pintura, evaporación, secado y salida del vehículo. Si el valor del ciclo de cabina es superior, podrían tomarse medidas para optimizar su uso, como emplear cada ciclo de cabina al máximo (agrupando

en un mismo ciclo varias órdenes de trabajo o el pintado a la vez de la carrocería y sus piezas desmontadas), realizar una buena planificación de su uso sin interrupciones a lo largo de la jornada, enmascarar en la medida de lo posible fuera de la cabina mientras ésta está ocupada con otro vehículo, emplear productos de rápida aplicación y secado, actualizar la cabina (llama directa, recirculación del aire de salida) o incluso montar en el taller una zona de Reparación Rápida de la Carrocería para pequeñas reparaciones donde se realice también la aplicación de la pintura de acabado.

Priorizar la satisfacción del cliente

Un cliente satisfecho regresa al taller y gracias al boca a boca puede generar nuevos clientes. Por lo tanto, debemos conocer qué valoran más los clientes y conseguir así aumentar la clientela y su fidelización. En general, los aspectos que más valoran los clientes son: confianza, calidad, rapidez y coste. Otros servicios valorados son: Coche de sustitución, puntualidad, cita previa, atención al cliente, limpieza exterior e interior del vehículo en entrega, recogida/entrega en domicilio/trabajo o promociones o tarjeta de fidelidad por consumo. Las encuestas de satisfacción del cliente pueden ayudar al taller a tener una visión más clara de los objetivos en los que debe centrarse.

El objetivo final de todas estas medidas es mejorar la productividad y eficiencia del taller para que se traduzcan en menores tiempos de estancia de los vehículos en el taller (tiempo de ciclo), ampliar el número de clientes y que éstos estén más satisfechos, conseguir mayor rentabilidad, con mayores ingresos y mejores resultados para el taller. ©