

CASO DE ESTUDIO**La optimización
de los talleres de
mantenimiento logran
mejorar la rentabilidad
21 puntos base**

La red de talleres de mantenimiento pasa de rentabilidad negativa de dos dígitos, a un +8% en tan solo siete meses, gracias al compromiso por parte del liderazgo, la participación de los empleados, las mejores prácticas y el sistema de gestión.

Cliente

Distribuidor de maquinaria pesada, con siete sedes satelitales que apoyan las ventas y el servicio.

Reto

Aunque los ingresos estaban creciendo, el taller de mantenimiento estaba perdiendo dinero. Los clientes no estaban satisfechos con los largos tiempos de respuesta, mala comunicación y cotizaciones inexactas.

Solución

La empresa adoptó un programa de excelencia en el servicio que incluía procesos estandarizados de reparación y cotizaciones, bahías de trabajo renovadas, tableros SQDC, un sistema de gestión diario y un manual detallado para mantener el progreso hacia delante.

Resultados

- El porcentaje final de ganancias antes de impuestos de 12 meses, pasó de un desempeño negativo de dos dígitos a +8.2% en tan sólo siete meses.
- El retrabajo disminuyó de 5.1% a 1.2% de las ventas en el centro de reconstrucción de componentes.
- Las ganancias dieron un salto de \$24,000 dólares por empleado en un año.

Sobrevivir y prosperar a largo plazo, no sucede por casualidad. Para seguir creciendo y mantener la rentabilidad, las empresas tienen que cambiar y adaptarse varias veces a lo largo de los años en respuesta a la siempre cambiante dinámica del mercado y a los retos empresariales internos.

Nuestro cliente es un distribuidor regional de maquinaria pesada con una sede principal y siete sucursales satelitales que apoyan las ventas y el servicio. En 2018 sus ingresos estaban creciendo y la empresa era rentable. Pero algunas métricas clave estaban teniendo una tendencia en la dirección equivocada. La rentabilidad del departamento de mantenimiento, que suele ser un factor importante de ingresos para cualquier distribuidor de maquinaria, había caído. Los líderes de la empresa sabían que tenían que actuar y actuar rápido con el apoyo de TBM para cambiar las cosas.

Por fin en números negros

En siete meses, el taller de mantenimiento principal de la empresa había pasado de estar en números negativos a registrar un margen operativo superior al 8%. Las ganancias en varias áreas de desempeño contribuyeron a la mejora financiera.

- La variación entre los insumos de trabajo requeridos y las cotizaciones de trabajo, incluidas las piezas y la mano de obra, disminuyeron del 2.3% al 0.2% en las ventas.
- El retrabajo como porcentaje de ventas disminuyó del 5.1% al 1.2%. La tasa de facturación efectiva del departamento de mantenimiento, una medida de la eficiencia laboral que no se había monitoreado anteriormente, también mejoró drásticamente.

- Los tiempos de entrega del servicio se redujeron de 5 a 2.1 días, medidos desde la última mano de obra hasta el cierre (LLC), mejorando tanto el flujo de efectivo como los niveles de servicio al cliente.
- Las cotizaciones más precisas, ayudaron a mejorar la satisfacción del cliente.

Los procedimientos de trabajo actualizados y los cambios en el proceso de gestión, quedaron establecidos en un manual que TBM ayudó a difundir entre los departamentos de servicio de otras ubicaciones de la empresa.

Priorización de los puntos débiles

El esfuerzo de cambio comenzó con un diagnóstico de varias semanas (véa la Fig. 1), que incluía la recopilación de datos y visitas de los consultores al sitio. Participaron miembros del equipo de mantenimiento y gerentes de todos los niveles. La planta principal cuenta con 25 técnicos y 10 más en el taller de reconstrucción, mismos que están certificados por la empresa para desempeñar su trabajo.

Los principales objetivos de mejora eran los márgenes de servicio y los tiempos de entrega de la maquinaria. Los largos plazos de entrega debilitaban los niveles de

utilización y satisfacción por parte de los clientes. Los líderes empresariales pidieron a TBM que evaluara posibles soluciones y que formulara un plan de mejora integral.

La labor de TBM con los clientes, normalmente comienza con la identificación y eliminación de actividad sin valor agregado en el taller. En este caso, el primer evento kaizen se centró en el proceso de cotización de trabajos, tener que apegarse a cotizaciones inexactas, estaba costando miles de dólares en demasiados trabajos.

En relación con la necesidad de un proceso de cotización más preciso, no había normas de trabajo definidas, ni medidas prescritas para tareas repetitivas y asignaciones de tiempo basadas en experiencias pasadas. La creación de una base de datos de estándares de trabajo, misma que el equipo de mantenimiento comenzó a compilar, serviría como punto de referencia al elaborar cotizaciones y planes de reparación para trabajos complejos, así como para medir la eficacia de las reparaciones.

Por ejemplo, cada año el equipo de mantenimiento podría realizar 30 reconstrucciones de transmisión. Con ese nivel de repetición, desarrollar un plan detallado para el contenido, la secuencia del trabajo y determinar las herramientas y partes que serán necesarias, es un proceso bastante sencillo.

FIGURA 1

Elementos clave para la optimización de la red de talleres de mantenimiento



Diagnóstico	Estructura y métricas organizacionales	Proceso de cotización	Reparaciones de calidad
Rentabilidad de turnos de regreso a números negros	Mejorar las tarifas facturables principales del taller	Mejorar el cumplimiento de las cotizaciones y su precisión	Reducir el retrabajo y costos adicionales
• Taller principal. • Centro de reconstrucción de componentes: • Estructura organizacional. • Métricas del piso del taller. • Alto costo de calidad: piezas y costos de garantía. • Productividad laboral: • Shop layout • Parts layout	• Relación técnico-supervisor demasiado alta. • Funciones y responsabilidades no definidas. • Muchos técnicos junior sin supervisión adecuada. • Las métricas del piso del taller sin definir, ni medidas.	• Llevar a cabo trabajos sin una cotización generando desacuerdos. • No utilizar cotizaciones estándar. • Múltiples personas llevan a cabo cotizaciones con mucha variabilidad. • Exceso de mano de obra y piezas.	• Costo de garantía fuera de rango. • Ensamble de componentes realizado en una zona de desmontaje. • Técnicos junior hacen reparaciones complejas sin habilidad técnica. • No hay controles para asegurar que la reparación se está llevando a cabo con calidad.



Soluciones de optimización de servicios

El negocio de mantenimiento realiza algunos trabajos de mantenimiento preventivo, pero se centra principalmente en reparaciones y reconstrucciones importantes. Para aquellos que están familiarizados con los principios, la implementación lean en una operación de mantenimiento de maquinaria pesada es similar a cualquier aplicación de mantenimiento. Las métricas clave incluyen el tiempo de reparación, el tiempo que transcurre durante la reparación, la precisión de las reparaciones, etc. Las oportunidades para eliminar desperdicio se dividen en las ya familiares ocho categorías.

Los tableros de desempeño que muestran el estado de trabajo actual de forma similar a los gráficos de hora por hora y a las métricas de desempeño clave, seguridad, calidad, entrega y costo, también son útiles en este tipo de operaciones. En este caso, la implementación de los tableros mejoró la transparencia y aceleró el proceso de escalamiento.

Cuando una pieza de maquinaria importante entraba para completa reconstrucción, lo que sucedía, especialmente con técnicos menos experimentados, era que se obtenía la aprobación de la cotización inicial y se empezaba trabajar.

Dos o tres días después de haber empezado el trabajo, se enfrentaban a problemas adicionales y pronto tenían más trabajo del que podían manejar. Este tipo de situaciones no se le comunicaban a la organización, y mucho menos al cliente.

Junto con los estándares de reparación, la publicación periódica de actualizaciones con respecto a las metas clave en las tablas de desempeño, presenta un indicador visual que refleja si los técnicos están realizando un trabajo según lo programado o si se quedan rezagados. Los gerentes y supervisores revisan regularmente el registro, lo que refuerza el cumplimiento y escala los problemas cuando surgen. Los informes diarios y los registros son parte de un nuevo sistema de gestión que sigue un ritmo diario preestablecido, acelerando la solución de problemas y responsabilizando a las personas.

Uno de los factores clave que hizo que este compromiso fuera tan eficaz y exitoso, fue la participación por parte del liderazgo. Los líderes de la empresa participaron en el diagnóstico inicial y en los eventos Kaizen posteriores. Continuamente hicieron preguntas para entender los cambios propuestos y apoyaron plenamente la capacitación y el desarrollo necesarios para su personal, lo que requirió una cantidad significativa de tiempo.

Implementando las mejores prácticas

Además de establecer estándares de trabajo para las reparaciones, TBM ayudó a crear un manual de excelencia en el servicio, en función de las necesidades y flujos de trabajo específicos de la empresa. Éste, detalla cómo se deben organizar y gestionar los procesos de trabajo para obtener la máxima eficiencia.

El manual digital de excelencia en el servicio lo cubre todo, desde la creación de cotizaciones precisas y la configuración del tablero de desempeño, hasta la forma en que se deben configurar y organizar las bahías de trabajo, incluidas las herramientas específicas para que los técnicos no tengan que buscarlas. Define las métricas clave y un tablero de desempeño.

Un trabajo en proceso perpetuo a medida que cambian las necesidades y surgen ideas, el manual sirve varios propósitos. Ayuda a mantener las ganancias de desempeño, al servir como un punto de referencia futuro en caso de que este se presente o los flujos de trabajo comiencen a desviarse de las prácticas prescritas y a funcionar de forma menos eficiente. Ofrece directrices

para técnicos con menos experiencia. Además, ha servido como base para implementar las mejoras del proceso de servicio en las otras siete sucursales de la empresa.

TBM realizó diagnósticos en cuatro sucursales, para establecer una línea base de desempeño y ayudar a priorizar las oportunidades. Se utilizaron recursos internos para implementar prácticas de excelencia de servicio que se han puesto a prueba en la sede principal. El personal de esos sitios también participó en algunos de los eventos kaizen y pudo ver los nuevos procesos en acción.

Para revisar el progreso y destacar las oportunidades, TBM realizó auditorías trimestrales en cada sucursal durante un año. Esto incluyó el entrenamiento uno a uno de los gerentes y supervisores de cada sucursal.

Las mejoras en el proceso y la recuperación financiera, junto con el compromiso del liderazgo y el continuo progreso, demuestran por qué Deloitte reconoció a la empresa en 2021 como una de las empresas privadas mejor gestionadas, que seguramente prosperará durante muchas más décadas.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.



| tbmcg.lat

