

## MOTOS ZAMBRANO (C)<sup>1</sup>

### LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN TALLER LEAN

El sábado siguiente, a las 8:00 de la mañana, ya estaban los dos primos otra vez con una hoja en blanco y listos para empezar a preparar el plan de acción.

Braulio: *Mira Andrés, le he dado muchas vueltas a lo que hablamos el sábado pasado. A ver qué te parece lo que he pensado para cambiar las operaciones de mi negocio.*

Andrés: *Soy todo oídos.*

Braulio había trabajado mucho en un plan de acción, que constaba de varios puntos. Se dispuso a explicarlo a Andrés, empezando por su propio compromiso con la transformación y la implicación que requeriría a todo su personal.

Braulio: *Tengo clarísimo que el motor de este cambio tengo que ser yo mismo y la primera acción será mejorar la propuesta de valor al cliente. He pensado mucho en el cliente esta semana y tengo claro que tiene que ser el centro de las actuaciones del negocio. Es nuestra razón de ser. Traigo una propuesta de propuesta de valor al cliente:*

*Nuestro compromiso es ofrecer revisiones y un amplio catálogo de reparaciones con servicio en 24 horas. Para las reparaciones complejas (el tipo 3), ofreceremos el diagnóstico en 24 horas y un plazo máximo de 3 días (salvo que el plazo de entrega de las piezas necesarias sea mayor de 48 horas). Aquí lo más importante será ser muy transparente con el cliente y fiable con la fecha comprometida. Además, ampliaremos la garantía legal de 3 meses, ofreciendo 6 meses.*

*¿Qué te parece?*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, con la colaboración de Luis García García, EMBA 2007 por el Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © abril 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Andrés: *Genial, esa promesa es muy atractiva. Ahora hay que cumplirla.*

Braulio: *De eso se tienen que encargar las operaciones. Debemos cambiar los procesos para eliminar los desperdicios y variabilidad que descubrimos la semana pasada ¡vamos a sistematizar lean en las operaciones del negocio!*

*El plan que he pensado es el siguiente:*

- 1. Adelantaremos 60 minutos el horario de apertura para dar servicio a los clientes que lo necesiten a primera hora, pero al mismo tiempo sugeriremos a los clientes que se pasen a partir de las 10:00. Así, espaciaremos las recepciones y disminuirán los tiempos de espera.*
- 2. Separaremos el flujo de las reparaciones tipo 1 (las revisiones periódicas y pre-ITV) del resto. Estas se atenderán solo con cita previa y admitiremos cada día solo la cantidad que podamos atender.*
- 3. Con un alcance a medio plazo, yo mismo dedicaré una parte importante de mi tiempo a formar a los mecánicos en averías complejas. El objetivo es no solo hacerlos más capaces, sino más polivalentes. Esta acción nos permitirá mejorar la calidad de las reparaciones y absorber equilibradamente la variabilidad en la llegada de distintos tipos de intervenciones.*
- 4. Al arranque de la jornada, los mejores técnicos se encargarán de la recepción. Al principio, lo haré yo mismo. Me he dado cuenta de que el diagnóstico es la clave para hacer una reparación eficaz y eficiente y no lo estábamos cuidando lo suficiente.*
- 5. Aunque cada avería es diferente, vamos a preparar un formato estándar de recepción con las preguntas clave que permitan recoger toda la información relevante para hacer el mejor diagnóstico posible de la avería. Soy consciente de que este cuestionario sólo cubrirá una parte de la información relevante, pero será de gran ayuda. Todos debemos aplicar estos protocolos, que estarán vivos y los iremos mejorando con el uso y la experiencia.*
- 6. Vamos a establecer tres ubicaciones diferentes en el taller, una para cada tipo de reparación. Esto mejorará la especialización de los mecánicos. De todas formas, si una ubicación quedara sin trabajo, el mecánico de esa ubicación ayudaría al compañero con más motos en espera.*

*En relación a la disposición en el taller, he leído sobre la técnica de las 5S. Me ha gustado la idea de tenerlo todo ordenado y clasificado. La pondremos en marcha.*

- 7. Vamos a desarrollar un documento estándar para validar las reparaciones y asegurar la calidad de las mismas. No podemos consentir que sea el cliente el que detecte una reparación defectuosa. Este estándar también estaría vivo y lo iremos mejorando. Quiero que la calidad del servicio sea del taller y no del operario encargado de la reparación.*