GESTIÓN DE FLOTAS

Una actividad clave para el desarrollo de la estrategia general de una empresa ◆ AEGFA y ALD Automotive convocan un concurso para elegir al mejor conductor ◆ La tecnología colaborativa permite mejorar la seguridad en la carretera

Para algunas organizaciones la gestión de su flota de vehículos es la principal actividad de su cadena de valor y supone su mayor activo para prestar un servicio. Es el caso de compañías de transporte de viajeros y mercancías por carretera, alquiler de vehículos, empresas de *renting*, taxis, mensajería, paquetería o los servicios de limpieza viaria y recogida de basuras prestados por los ayuntamientos.

Para otras organizaciones esta es una actividad de soporte a la que está considerada la actividad principal, o una forma de gratificar a sus directivos suministrándoles un vehículo para su uso particular. Este es el caso de compañías con comerciales (farmacéuticas, tecnológicas, etcétera), aeropuertos, supermercados u organizaciones no gubernamentales.

JOSÉ MIGUEL **FERNÁNDEZ**

DIRECTOR DE ADVANCED FLEET MANAGEMENT CONSULTING

"El vehículo autónomo cambiará el transporte de viajeros y mercancías"

El Internet de las Cosas o la aparición de alternativas viables que no dependan del diésel o la gasolina marcarán el futuro del sector

Calle a calle. Vehículo del servicio de limpieza de Barcelona.

Alberto González | MONOGRÁFICOS

La semana pasada la Associació Professional del Transport i Serveis Sectorials de Catalunya (Aprotrans) organizó en Barcelona el Curso para la gestión de flotas de vehículos (el próximo junio habrá una nueva convocatoria). José Miguel Fernández, profesor de EAE Business School, doctor ingeniero industrial y director de Advanced Fleet Management Consulting (consultora especializada) fue el profesor encargado de radiografiar el sector.

-¿Cómo se define la gestión de una flota de vehículos?

-Es la utilización de un conjunto de vehículos con el objetivo de prestar un servicio a un tercero o realizar una actividad en una organización, de la forma más eficiente y eficaz, cumpliendo con un determinado nivel de servicio y coste. Se trata de un aspecto clave para el desarrollo de la estrategia general de una organización, y por lo tanto ha de ser diseñada e implementada a partir de las directrices, las características y objetivos de la misma.

-¿Qué actividades cubre la gestión de una flota de vehículos?

-Principalmente cinco. Primero, el diseño y la implantación de la política, que debe contener las directrices de la gestión de la flota de vehículos. En segundo lugar, el calculo del número óptimo y las capacidades de los vehículos y las rutas si la hubiera. Seguidamente, la elección del tipo, las marcas, el equipamiento y la forma de adquisición de los vehículos. En cuarta posición, la operación de los vehículos como la gestión del mantenimiento o los accidentes de tráfico. Por último, el diseño de la política de retirada de los vehículos y su canal de venta.

Estas cincos actividades tienen tres actividades soporte. La primera es el control y seguimiento para conocer el estado, donde están y quien utiliza los vehículos. La segunda, el cuadro de mando análisis de mando y reporte, debido a que durante las actividades de adquisición, operación y retirada se genera información relevante que debe ser analizada para la toma de decisiones y conocer el estado y la evolución de la gestión de la flota. Por último, los servicios auxiliares que han de realizarse para cumplir con la legalidad vigente del país donde opera la flota, como la gestión de las multas, la inspección técnica de los vehículos, los accidentes...

-¿Qué errores se producen en las organizaciones con relación a la gestión de la flota de vehículos?

La mayoría de las flotas están sobredimensionadas por una mala planificación. Normalmente se compran/renuevan los vehículos cuando hay presupuesto disponible, agotándolo completamente aunque no se necesiten algunos vehículos.

Otros errores son la no utilización de un *software* telemático para gestionar la flota o de planificación de rutas; no tener un programa para la reducción del consumo de combustible, las emisiones contaminantes o los accidentes; tener la visión de la gestión de la flota como un gasto y no como una inversión; no saber cuáles son las funciones del gestor de la flota (o no tener un gestor de flota) y no saber cuál es el coste de la flota, el coste por kilómetro o el coste de la tonelada o viajeros por kilómetro.

LA OPINIÓN

"El 'renting', el 'leasing' o el 'car sharing' son modalidades alternativas a la adquisición en propiedad"

"Las tareas de mantenimiento son uno de los aspectos más importantes que debe desarrollar el gestor"

-Una de las decisiones más importantes en la gestión de la flota de vehículos es la forma de adquisición. ¿Qué opciones hay?

-Se pueden adquirir en propiedad, en la modalidad de *renting* o *leasing*, a través de un crédito automoción destinado a la adquisición de vehículos de flotas o utilizando el *car sharing*. La fórmula a elegir depende de diversos factores.

Primero hay que realizar el estudio del coste de propiedad del vehículo durante su periodo de utilización, para conocer el coste total (muy frecuentemente las organizaciones adquieren el vehículo solo considerando el coste de adquisición, lo que es una mala práctica).

Por otro lado, hay que analizar la estrategia de la organización. Si la gestión de la flota de vehículos es la actividad principal de nuestra organización (o si necesitamos vehículos especializados o con un equipamiento a medida para prestar un determinado servicio), la mejor solución seguramente será la adquisición en propiedad, ya que tendremos el control absoluto de los vehículos para desarrollar la estrategia de la empresa.

Pero si la gestión de la flota de vehículos es una actividad secundaria, la mejor solución quizás sea adquirir los vehículos en la modalidad de *renting/leasing* o utilizar el *car sharing*.

También hay que tener en cuenta consideraciones financieras y fiscales: la adquisición en propiedad requiere de una inversión inicial, por el contrario la modalidad *renting/leasing* requiere de menor capacidad financiera de nuestra organización y se considera como gasto en la cuenta de resultados.

No está de más contemplar la posibilidad de adquirir vehículos de segunda mano: los vehículos *jóvenes* tienen prácticamente las mismas prestaciones y costes que un vehículo nuevo, pero son más económicos de adquirir.

-¿También influye el mercado donde opera nuestra organización?

-Claro. Si nuestra organización opera en un mercado con una gran variabilidad en la demanda a corto-medio plazo, el número óptimo de vehículos que necesita nuestra organización variará en el tiempo considerablemente y, por lo tanto, la mejor solución es adquirir los vehículos en propiedad, ya que podemos retirarlos del servicio y venderlos cuando queramos.

Si nuestra empresa opera en un mercado estable sin variabilidad en la demanda a corto-medio plazo, el número óptimo de vehículos que necesitaremos prácticamente no variará en el tiempo. Entonces la mejor solución es adquirir los vehículos en la modalidad de *renting/leasing* o utilizar el *car sharing*.

Una solución intermedia es adquirir una parte de la flota de la organización en propiedad (por debajo del número óptimo) y el resto de vehículos (hasta el número óptimo) se alquila/subcontrata a un tercero, con lo que tendremos una gran flexibilidad para adaptarnos a la demanda.

-¿Cuáles son las tareas de las que debe ocuparse el gestor de flotas con relación al mantenimiento de los vehículos?

-El gestor de flota es el principal responsable de la gestión del mantenimiento. Lo primero que debe conocer es el kilometraje o las horas que el vehículo funciona cada semana o mes (la mejor solución es utilizar un sistema telemático que reporta este dato automáticamente, pero si no, el gestor tiene que recopilar estos datos). A continuación, planifica el mantenimiento y finalmente comunica la planificación del mantenimiento al responsable o al conductor del vehículo y al taller para que este conozca cuándo lo debe realizar.

LAS CIFRAS

"Un 15%-20% de los vehículos de una flota tienen un accidente de tráfico en el transcurso de un año"

"El consumo de combustible puede suponer alrededor del 70% u 80% de los costes variables de operación"

Si un vehículo no ha realizado el mantenimiento en su periodo correspondiente, el gestor de flota tiene que comunicarlo al responsable del vehículo inmediatamente, y este vehículo tendrá prioridad para realizar el mantenimiento antes que otros.

-¿Cómo influyen las decisiones del gestor de flotas con relación a la reducción del consumo de combustible y las emisiones contaminantes?

-El consumo de combustible puede suponer alrededor del 70% u 80% de los costes variables de operación y el 30% de los costes directos, y es el principal responsable de las emisiones contaminantes de una flota de vehículos si utilizamos un combustible fósil como el diésel o la gasolina.

El gestor de flota es el responsable del programa de control y reducción del consumo de combustible, y tiene que reportar el progreso, las medidas adoptadas y los objetivos conseguidos a la dirección de la organización y a todas las personas involucradas en la reducción del consumo del combustible.

Las principales acciones hay que realizarlas sobre los conductores de los vehículos, ya que son las que mayor impacto causan en la reducción del consumo de combustible

-¿Y en cuánto a la reducción de los accidentes de tráfico?

-La organización tiene que diseñar y establecer el sistema para la prevención y reducción de los accidentes de tráfico porque alrededor de un 15%-20% de los vehículos de una flota tiene un accidente de tráfico en el transcurso de un año, los cuales representan un alto coste para una organización, debido a varias razones: el vehículo no se puede utilizar durante un periodo de tiempo para la prestación del servicio; el coste de la reparación; el coste de sustitución del vehículo; la posible perdida de la mercancía transportada; y las posibles lesiones que el conductor, usuarios y terceras personas pueden sufrir.

-¿Qué aspectos hay que tener en cuenta para cambiar una flota a vehículos eléctricos?

-Primero, comprobar que el vehículo eléctrico se adapta a la operativa de nuestra flota (el factor más importante es comprobar que tiene la autonomía suficiente para la prestación del servicio). Hay que realizar la prueba con el vehículo eléctrico que pensamos en adquirir, porque en la práctica la autonomía real es menor que la declara el fabricante del vehículo oficialmente.

Antes de tomar la decisión también hay que definir qué tipo de recarga necesitamos, dónde podremos encontrar los puntos de recarga, calcular el coste de vida del vehículo (para ver si es económicamente viable para nuestra organización), comprobar que el vehículo eléctrico tiene las características apropiadas (capacidad, funcionalidad etcétera), establecer si compraremos o alquilaremos la batería y dar formación a los usuarios sobre cómo utilizar este tipo de vehículos.

-¿Cuáles son las nuevas tendencias en el sector?

-Para empezar, como hemos dicho, la utilización de vehículos eléctricos y/o de hidrógeno, en el caso de vehículos ligeros y entornos urbanos; y la utilización del gas natural en vehículos pesados. Seguidamente, la utilización de los sistemas de ayuda a la conducción (Advanced Driver Assistance Systems). También los servicios telemáticos, generadores de millones de datos que, bien analizados, nos pueden proporcionar información muy valiosa para la gestión de la flota (para realizar esta tarea tenemos que utilizar *big data*).

Por otro lado, también tendrá incidencia el desarrollo del Internet de las Cosas (IoT), consistente en monitorear variables de la gestión de la flota como la apertura de las puertas, tacógrafo digital, peso del vehículo, presión de los neumáticos, GPS, temperatura de la carga... Gracias a ello prácticamente vamos a tener el control de todo lo que sucede en nuestra flota de forma remota y en tiempo real.

Finalmente, creo que la llegada del vehículo autónomo cambiará totalmente la industria de transporte de viajeros y de mercancías. Los principales inconvenientes para que se desarrolle son la aceptabilidad social, la legislación, la responsabilidad en caso de accidente y certificar que el vehículo se comportará de forma apropiada en todas las situaciones posibles. ✶