

Gestión de Flotas Corporativas.

Análisis de necesidades y tendencias.

Ing. Ricardo Commenge. Jelf, Commenge & Asociados. 2004.

Colaboradores: Ing. Julián Albinati y Arq. Sergio Topor.



El pasado miércoles 24 de marzo, se realizó en el **Hilton Buenos Aires** un Seminario sobre **Gestión de Flotas Corporativas**, con la intención de cubrir diferentes aspectos del Negocio. A estos fines, el evento fue organizado conjuntamente por tres Empresas, que abordaron la temática desde diferentes perspectivas:

1. Diseño de Flotas. Jelf, Commenge y Asociados.
2. Gestión de Flotas. Árbol Negro.
3. Herramientas informáticas. Absis Consulting.

1. Introducción.

Al hablar de **Flotas Corporativas** me estoy refiriendo al parque de vehículos que una empresa posee, para desarrollar alguna de sus actividades. Esta actividad podrá estar más o menos vinculada con su *core business*, pero lo cierto es que la compañía ha inmovilizado dinero en esos activos, dispone de ellos, tiene que administrarlos, mantenerlos y operarlos.

Lo que habitualmente se encuentra en las distintas empresas con las que me toca interactuar es que el nivel de atención que se le da a la Flota es directamente proporcional a la vinculación que la misma tenga con la esencia del negocio que se trata.

Si se trata de una compañía de transporte, es posible que el vehículo sea la razón de ser de la empresa, y *a priori* se puede pensar que existirá más vocación por una gestión eficiente del mismo. En cambio una empresa de salud, por ejemplo, estará mucho más preocupada por temas médicos que por el estado de sus ambulancias.

A mi juicio, las definiciones de Flota están conceptualmente inmersas dentro del fenómeno de la logística de servicios, por lo que se trata del proceso de coordinación de todas las actividades necesarias para el cumplimiento del servicio, a un costo razonable y con una calidad aceptable para el Usuario.

La eficiencia a obtener tiene que compatibilizarse con una **calidad de servicio adecuada**, donde el *Downtime* de los elementos que componen el proceso suele ser un indicador muy valorado, que no deberá comprometerse.

Matemáticamente el **Downtime está vinculado directamente con la disponibilidad del servicio**, ya que se puede expresar como el cociente entre el tiempo en servicio (Up time) y la suma entre tiempo en servicio (Up time) y tiempo fuera de servicio (Down time):

$$\text{Indice}_{\text{Downtime}} = \frac{\text{UpTime}}{\text{UpTime} + \text{DownTime}}$$

Una forma habitual de expresar el *Downtime* es en la producción equivalente que se hubiera obtenido de contar con el servicio disponible durante ese tiempo. Así; por ejemplo, en el caso de yacimientos petrolíferos el *Downtime* se expresa en metros cúbicos de producción teórica que hubieran producido los pozos si hubieran estado funcionando durante el tiempo de detención.

Es necesario disponer de este tipo de índices, que reflejen de alguna forma el **impacto económico que genera la indisponibilidad de los recursos en el momento que se requieren**.

En el caso de dimensionamiento de una Flota, lo que se busca es adecuar en forma permanente la cantidad de vehículos que optimicen la relación costo/disponibilidad, a los distintos valores objetivos de utilización y tasa de servicio.

Entre otras cosas se busca:

- Reducir costos operativos, sin comprometer los niveles de servicio vigentes.
- Explorar esquemas alternativos de trabajo que mejoren la eficiencia de los procesos.
- Incorporar tecnología.
- Alcanzar estándares de seguridad y calidad.
- Evaluar diferentes formas de tercerización, con procesos de gestión adecuados.

Ciclo de Vida de la Flota:

6. Diseño y Dimensionamiento.

Se decide el **tipo y la cantidad mínima** de vehículos necesarios para soportar la operación. Incluye el diseño de los servicios accesorios a la Flota (compra de combustible, taller, lavadero, etc...).

7. Adquisición.

Se determina que vehículos del mercado son los más apropiados para cumplir con los requerimientos de la Flota, de acuerdo con el presupuesto económico/financiero de la empresa.

8. Mantenimiento y Administración.

Se trata del servicio de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de las unidades a fin de dar al cliente la máxima utilización de la Flota al menor costo operativo posible.

Incluye el seguimiento técnico y administrativo de la Flota.

9. Venta.

Implica la determinación del momento ideal de venta y renovación de las unidades y el asesoramiento sobre la modalidad de "desprendimiento" de la unidad más apropiada.

2. Los nuevos requerimientos.

La necesidad de gestión de Flotas con un mayor soporte metodológico, se ha dado en los últimos tiempos, en función del crecimiento de algunos segmentos específicos, como por ejemplo:

- Delivery.
- Venta por canales no tradicionales (Internet).
- Mantenimiento de equipos dispersos (TV satelital / Telefonía Móvil / Redes eléctricas, de Agua y de Gas / Explotación petrolera).
- Servicio postventa.

Adicionalmente, la implicancia generada por un mayor costo relativo vinculado a activos de origen importado, ha planteado revisar algunos de los paradigmas existentes relativos a la tercerización del servicio.

En los fenómenos de movimiento, el transporte constituye uno de los pilares en los componentes del costo. Pero **el transporte existe por razones muy diversas**. Encontraremos que el transporte puede ser:

- De producto.
- De personal.
- De herramental.
- De equipamiento.
- De repuestos.
- De documentación.

Por otra parte es el aspecto más visible del proceso logístico, y uno de los de mayor influencia sobre la calidad del servicio que se pretende obtener.

3. Las preguntas.

Vinculadas a la Flota, hay muchas preguntas que surgen cuando se está analizando el tema y que muy frecuentemente se responden sin el sustento adecuado. Por ejemplo:

- ¿Conviene utilizar Flota propia o contratada?
- ¿Qué tipo de vehículo asignar para el desarrollo de la actividad?
- ¿Qué utilización se debe esperar de los vehículos?, ¿Cuánto tiempo viajando, cuánto esperando, cuánto cargando y descargando?
- ¿Conviene tener vehículos asignados a funciones específicas o de usos múltiples?

Es obvio decir que no hay respuestas universales a esas preguntas y que cada caso justifica analizar las particularidades del mismo. Para dar un ejemplo bien evidente, no se podría pensar en una utilización objetivo similar para las auto bombas de un cuartel de bomberos que para una Flota de *Remises*.

Es imprescindible referenciar los análisis que se elaboren a la esencia de para qué existe el vehículo en la estructura de operación.

Por lo tanto el primer paso consiste en reconocer la razón de ser de la existencia de la Flota que se está analizando, sus características esenciales, y

las características de los puntos que une (orígenes y destinos).

Esto permitirá en todo momento anticiparse a las decisiones de compra o contratación, de forma tal de no sobredimensionarse ni pagar mayores costos por urgencias o momentos de gran exigencia.

En cualquier caso **el movimiento más económico es el que no se hace**. Es decir, que cada definición de necesidad de un vehículo debe tener la justificación del valor que le agrega al producto o al servicio que se estudia.

A través de un estudio en este segmento de actividad se intenta determinar

- Necesidades reales de movimiento.
- Medio más idóneo para realizar la operación, en cuanto a las características del vehículo a utilizar.
- Frecuencias de movimiento.
- Formas alternativas de contratación.

Adicionalmente, por el mero hecho de analizar la operatoria habitual se obtiene

- La disminución relativa de los costos operativos, a través del aumento de la utilización de la Flota involucrada.
- Un análisis de las interfases en los puntos donde se mueven habitualmente, determinando tiempos administrativos y/o métodos de trabajo que estén afectando la productividad de los equipos.

4. Tendencias.

Un tema recurrente en este tipo de análisis es **resolver quien se debe ocupar del tema** y si es necesario pensar la actividad y las inversiones desde el interior de la organización o a través de una tercerización.

El estudio de tercerización es un capítulo en sí mismo que podremos desarrollar más extensamente en alguna otra oportunidad, pero que intentaré sintetizar a través de los siguientes conceptos.

A través de una **matriz foco/fortaleza**, se puede determinar que tan distante está la actividad analizada del **foco del negocio** y que *gap* existe entre la habilidad requerida para realizarla y la existente en la compañía.

Esta forma de análisis es muy ilustrativa porque se pueden explicitar cosas como: que somos muy malos ejerciendo una actividad que está muy directamente vinculada al **foco del negocio**, o que somos muy buenos haciendo algo que no interesa para nada en el resultado final esperado.

En función de las distintas ubicaciones que se obtengan en la matriz, se recomiendan distintos tipos de acciones: Alianzas, tercerizaciones, contrataciones o retención de actividades que no deberíamos dejar de ejercer.

En cualquier caso se pretende optimizar los costos operativos a través de un análisis del estilo TCO (Total Cost of Ownership), que de alguna forma identifique la totalidad de costos que se generan a través de toda la vida útil del activo.

Una recomendación final vinculada a este tema: siempre es preferible evaluar las tercerizaciones posibles definidas por Procesos y no por Actividades. Esto significa: asignar responsabilidades sobre conjuntos de actividades u operaciones conformando "paquetes". Esta forma de encarar el tema presenta algunas ventajas, entre las que se destacan:

- Permite la optimización del proceso en su totalidad, con su consiguiente mayor impacto económico.
- Reduce las necesidades de programación y coordinación de los terceros por parte de la Empresa.
- Implica, eso sí, gestionar procesos a través de terceros. Por lo tanto, requiere el permanente control de los procesos a través de KPI's (Key Process Indicators), que reflejen inequívocamente el nivel del servicio (salida) que cada proceso aporta a la operación. Por ejemplo:
 - Eficiencia.
 - Calidad de servicio.
 - Seguridad.
 - Medio ambiente.

Soporte informático para la Gestión de Flotas Corporativas:

La herramienta informática ARCHIBUS/FM® posee un módulo exclusivo para la **Gestión de Flotas Corporativas**, el que provee los siguientes beneficios:

- Optimiza la utilización de la flota y evita inversiones innecesarias.
- Aumenta la disponibilidad de vehículos a través de una adecuada gestión del mantenimiento preventivo.
- Disminuye los costos de operación al permitir la implementación de programas de mantenimiento basados en la experiencia.
- Aumenta el valor de reventa de los vehículos.
- Permite tomar decisiones más acertadas al momento de renovar la flota.

Provee las siguientes **funciones**, entre otras:

1. Gestión de Órdenes de Despacho y Reparación de vehículos.
2. Reserva futura de vehículos.
3. Gestión de Mantenimiento Preventivo.
4. Gestión de Recursos (operarios, repuestos, combustible).
5. Informes de disponibilidad, utilización, costos, pronósticos, trabajos atrasados, ...

5. Conclusiones.

En mi experiencia un estudio serio en este tipo de sectores requiere la **coexistencia con la operación**, identificando cómo se realiza actualmente y detectando los beneficios potenciales a obtener por instalar sistemas de programación y control específicos.

Las complejidades del análisis componen una serie de variables en donde factores geográficos, de funcionamiento de equipos y de transporte, climatología, etc., deben componerse en un relevamiento de detalle *in situ* que refleje fielmente lo que ocurre en la realidad.

Para ello, existen muchas herramientas vinculadas a la tecnología informática, que mucho ayudarán a la resolución y deben ser complementadas por los aspectos más tradicionales de la observación, entre los que se incluyen:

- Experiencia.
- Ojos y Oídos.
- Dedicación y Perseverancia.
- Hechos antes que anécdotas.
- Esfuerzo compartido con los operativos.

Para dimensionar eficientemente es imprescindible entender la tarea a realizar, teniendo presente que el Dimensionamiento está muy vinculado y es función directa de los esquemas de trabajo que se adopten.

La Tercerización puede ser un excelente camino para mejorar eficiencia y/o reducir costos.

Sin embargo, tercerizar no es "sacarse de encima" el problema, y la mera tercerización no resolverá los problemas existentes.

Los criterios de selección y la forma de contratación y control son "claves" a la hora de conseguir resultados concretos, y por eso **tercerizar es mucho más que salir a cotizar el servicio**. Implica todo un estudio previo que recomiende esa tercerización y defina la forma más eficiente de encararla.

El Ing. Ricardo Commenge, es Socio del Estudio Jelf, Commenge y Asociados, consultora de dilatada experiencia en temas de logística empresarial.

El Arq. Sergio Topor es Socio de la Consultora Árbol Negro Gestión de Flotas Corporativas, dedicada exclusivamente a esta temática.

El Ing. Julián Albinati se desempeña como General Manager de la Empresa Absis Consulting Argentina, representante en la Argentina y en Chile de la herramienta informática ARCHIBUS/FM®.