



10 CONSEJOS

para una mejor

Gestión de Flotas



por Valério Marques
Asesor del Consejo de Dirección
Frotcom International

¿Por qué debería leer este documento?

CEOs | CFOs | COOs | Gestores de Flotas | Ejecutivos de finanzas

Este documento muestra que con unas pocas **buenas prácticas de gestión de flotas**, es posible mejorar significativamente la eficiencia de los costes, la satisfacción de los clientes y la productividad, reduciendo al mismo tiempo los tiempos de inactividad. Estas prácticas se aplican no sólo a las grandes empresas de transporte por carretera, sino también a las empresas con sólo un par de vehículos. De hecho, algunas de las recomendaciones de este documento se aplican a empresas que actualmente no tienen ningún vehículo propio, como verá.

Hay que decir por adelantado que este documento no aborda la mayoría de las cuestiones relacionadas con los empleados que suelen asociarse a las ventajas del seguimiento de vehículos, como la productividad de los empleados y la gestión del tiempo. Aunque esos factores suelen beneficiarse del uso de soluciones de seguimiento de vehículos, están fuera del alcance de este documento, que se centra en cuestiones relacionadas con los vehículos y la eficiencia de los costes.

Empresas centradas en los vehículos...



Algunas empresas utilizan los vehículos como su principal fuente de actividad. Por ejemplo, las empresas de distribución y de transporte de larga distancia se dedican al transporte de mercancías. Los vehículos son, por tanto, su herramienta central. A éstas las llamamos empresas centradas en los vehículos.

Estas empresas suelen ocuparse de la gestión de la flota de una manera muy profesional y sistemática. En la mayoría de los casos, la experiencia para tratar todos los temas de gestión de flotas existe en la empresa.

Si este es su grupo, es de esperar que la mayoría de los consejos sugeridos aquí ya se estén aplicando en su empresa.

... y otros negocios

Otras empresas, sin embargo, como los restaurantes, las empresas de jardinería o los bancos, no ven sus flotas como su herramienta central, sino como una necesidad para un fin. Necesitan vehículos para llevar sus productos o servicios a sus clientes.



Muy a menudo, estas empresas no tienen la experiencia interna, el tiempo o la inclinación para garantizar la gestión profesional de sus flotas.

Por ello, la gestión de la flota se convierte a menudo en una carga y se aborda superficialmente. Los métodos de rentabilidad tienden a centrarse en variables fácilmente controlables, como por ejemplo el consumo de combustible, pero pasan por alto otros aspectos muy importantes de la gestión de flotas.

Si su empresa pertenece a este grupo, quizá encuentre nuevas ideas o enfoques en el siguiente texto.

Consejos

Antes de empezar a ver estos 10 consejos, tenga en cuenta que no son una receta. Asegúrese siempre de ver en qué medida hay que tener en cuenta cada uno de ellos en lo que respecta a la situación de su propia empresa.

Consejo #1	Seleccionar vehículos de bajo consumo
Consejo #2	Proporcionar vehículos de empresa a los empleados suele ser mejor que reembolsarlos
Consejo #3	Asegúrese de que sus vehículos son revisados regularmente
Consejo #4	Tenga su flota correctamente dimensionada
Consejo #5	Presumir te costará
Consejo #6	Identificar oportunidades para reducir el kilometraje
Consejo #7	¿Arrendar/alquilar o comprar?
Consejo #8	Asegúrese de elegir el ciclo de vida correcto para sus vehículos
Consejo #9	Fomentar un comportamiento adecuado al volante
Consejo #10	Utilizar Frotcom

Consejo #1

Seleccionar vehículos de bajo consumo

El precio de la gasolina es siempre una de las principales preocupaciones cuando se trata de los costes de las flotas. De hecho, los costes de combustible suelen representar entre el **12 y el 20%** de los costes de explotación de una flota. Suele ser uno de los factores que más contribuyen al coste de la flota, después de la depreciación del vehículo.



Sin embargo, a la hora de seleccionar nuevos vehículos, el consumo de combustible no parece estar entre los primeros criterios para muchas empresas. Sin embargo, esto puede tener un gran impacto en los costes de funcionamiento. Supongamos que eliges una furgoneta con un consumo de 8 litros a los 100 km¹. Supongamos que esta furgoneta hará una media de 3.000 km al mes. Eso supone 240 litros al mes. Si el litro cuesta 1,40 euros, son 336 euros al mes.

Ahora imagina que hubieras elegido una furgoneta diferente, con un consumo de 7 litros por cada 100 km. Eso supone 294 euros al mes, una diferencia de 42 euros al mes. No es una gran diferencia, podríamos pensar, pero al final de un ciclo de vida de, digamos, 3 años, esta decisión te costó 1.512,00€. Ya no es una diferencia tan mínima, ¿no crees? Y eso es para un solo vehículo. Multiplíquelo por el tamaño de la flota y se sorprenderá.

Además, dado que las políticas gubernamentales de todo el mundo fomentan ahora de forma generalizada los vehículos menos contaminantes, como los híbridos y los eléctricos, debería considerar la posibilidad de seleccionar estas opciones siempre que la actividad que sus vehículos necesiten ejecutar sea compatible con las limitaciones existentes asociadas a estos tipos de vehículos: autonomía de las baterías, red existente de estaciones de carga, tiempo necesario para la recarga, etc.

Consejo #2

Proporcionar vehículos de empresa a los empleados suele ser mejor que reembolsar el uso de coche propio

Imagine una pequeña empresa de informática. La empresa tiene un ingeniero de software que tiene que prestar regularmente asistencia in situ a los clientes de la región. ¿Debe la empresa proporcionar un vehículo a este empleado, o sería mejor reembolsarle el uso de su propio coche, suponiendo que esté de acuerdo, pagándole un valor predefinido por kilómetro?

Al principio, se podría pensar que es sólo una cuestión de comparar costes. Si el valor por kilómetro acordado entre la empresa y el empleado es bajo, compensa reembolsar al empleado por el uso de su vehículo. Bueno, es una cuestión de dinero, claro, pero no sólo eso.

En principio, sólo compensa utilizar el vehículo del empleado si el uso de ese vehículo es muy poco frecuente. En ese caso, incurrir en gastos con un vehículo de la empresa que estará parado la mayor parte del tiempo no tiene sentido. Probablemente sea preferible llegar a un acuerdo con el empleado y utilizar su coche cuando lo necesite. Pero para un uso más regular, difícilmente tendrá sentido. Veamos por qué.

En primer lugar, el coste real de la propiedad de un vehículo suele ser mayor para un particular que para una empresa. No sólo el coste de adquisición, sino también el seguro, la financiación y la reparación suelen ser más caros para los particulares. Por lo tanto, si su empleado refleja correctamente esos costes en el coste por kilómetro reembolsado por su empresa, éste será un valor más alto que el que pagaría su empresa por su propio vehículo.



Tal vez pueda llegar a lo que considera un "buen acuerdo" con el empleado y aceptar pagarle menos del valor "justo" o "de mercado". Pero al final no estará muy contento con ello. Esta situación no es deseable y suele dar lugar a una renegociación o - lo que podría ser peor - a un litigio.

¹ En este cálculo se utilizan litros, kilómetros y euros. Puedes convertirlos fácilmente a tus unidades preferidas utilizando sitios como www.convertworld.com

Hay otros argumentos que le recomiendan no utilizar el reembolso como práctica. Por ejemplo, ¿es la imagen de su coche compatible con la imagen de la empresa que quiere transmitir a sus clientes? No quieres que su coche sea demasiado viejo o demasiado llamativo. Pero no te corresponde a ti decirlo porque, al fin y al cabo, no es el coche de tu empresa.

Además, si el vehículo se utiliza para transportar herramientas, materiales o piezas de recambio, puede ser incluso incompatible utilizar el coche del empleado.

Por último, pero no menos importante, no puede controlar fácilmente la seguridad del vehículo de su empleado. No puede asegurarse de su mantenimiento, por lo que no habrá posibilidad de garantizar que el vehículo esté en perfectas condiciones.

Consejo #3

Asegúrese de que sus vehículos son revisados regularmente

El mantenimiento regular es primordial por razones de seguridad.

Además, un servicio irregular suele provocar tiempos de inactividad, lo que afecta a la productividad de su empresa y a la satisfacción de sus clientes. Pero por si no fueran razones suficientemente convincentes, tenga en cuenta que un vehículo bien mantenido suele consumir menos combustible y producir menos emisiones de gases.



Consejo #4

Tenga su flota correctamente dimensionada

No conviene tener demasiados vehículos ni tampoco muy pocos. En el primer caso, habrá pagado demasiado dinero por vehículos que no se utilizan y permanecen inactivos durante mucho tiempo. En el segundo caso, perderá capacidad y no podrá prestar los servicios que necesita, porque simplemente no hay vehículos disponibles.

Hay que tener en cuenta que, aunque los vehículos inactivos no se sumen al coste del combustible, habrá otros costes: la depreciación, el leasing o el alquiler, el mantenimiento y el seguro, entre otros.

Dimensionar una flota de forma correcta puede ser complicado, porque no siempre se puede predecir con la antelación necesaria los servicios que se van a tener que prestar y, por tanto, la dimensión óptima de la flota.

Puede identificar fácilmente los vehículos infrautilizados o sobre utilizados mediante la inspección de los cuentakilómetros de los vehículos, a través de los informes de la tarjeta de combustible de la flota o mediante un sistema de seguimiento de vehículos.

Siempre que sea posible, intente nivelar el kilometraje de los vehículos de su empresa para no sobrepasar los previstos, especialmente cuando sus contratos de leasing o renting estipulen un límite en el kilometraje, a partir del cual tendrá que pagar un extra.

Por ejemplo, considere la posibilidad de cambiar de vez en cuando los vehículos entre sus empleados, de modo que los empleados que viajan menos se cambien a vehículos con un mayor kilometraje y los vehículos con menos kilometraje se cambien a empleados con mayores necesidades de desplazamiento.



Algunas empresas del ámbito de la distribución también pueden beneficiarse de un software de optimización de rutas de vehículos. Estos paquetes suelen permitir al usuario optimizar la ruta diaria, teniendo como objetivo minimizar el número total de vehículos necesarios.

Consejo #5

Presumir te costará

Por supuesto, sus empleados le pedirán los últimos modelos de vehículos con todos los complementos que se les ocurran. Pero, ¿es realmente una elección acertada? Normalmente no.

Debe elegir vehículos con las características adecuadas para el trabajo. Los complementos y características innecesarios pueden parecer bonitos, pero seguramente no mejorarán la rentabilidad de su empresa. A la hora de contratar vehículos de empresa, límitese a las necesidades básicas.

Este principio debe seguirse en todos los niveles de la jerarquía, incluido el consejo de administración. A veces, los miembros del consejo de administración tendrán la tentación de que la empresa les proporcione un vehículo de modelo superior con un montón de extras. Estos vehículos no sólo son muy caros, sino que tienden a depreciarse mucho. Por tanto, no sólo pagará más por ellos, sino que también le resultará difícil venderlos a lo que considera un precio justo. Incluso si optas por el leasing o el renting, se aplica la misma depreciación y tu socio financiero tiene que compensar con un mayor coste mensual.

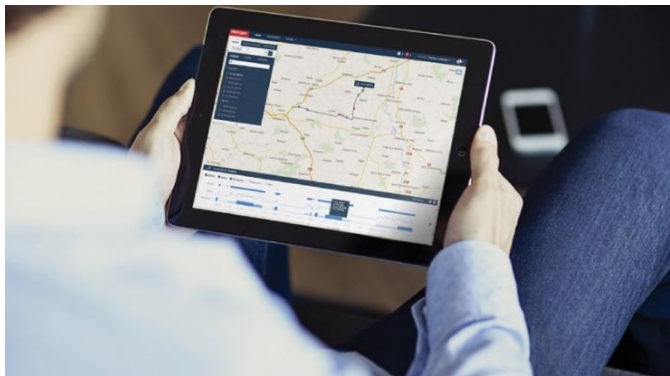
Consejo #6

Identifique las oportunidades de reducir el kilometraje

Utilice toda la información y las herramientas de software a su disposición para identificar los viajes innecesarios.

A medida que aumente el número de vehículos de la flota, será más frecuente que los vehículos se utilicen de forma no óptima, dando lugar, por ejemplo, a viajes duplicados o a un uso no autorizado de los vehículos.

Para evitarlo y reducir el kilometraje, utilice un software de seguimiento de vehículos, un software de planificación y cualquier otra forma de control que le convenga.



Si dispone de un sistema de seguimiento de vehículos, podrá detectar más fácilmente estas circunstancias y actuar en consecuencia.

Recuerde que los viajes innecesarios no sólo suponen un aumento de los costes de combustible, sino que también suponen un aumento del mantenimiento, de la depreciación del vehículo y del desgaste de los neumáticos, por nombrar sólo algunos.

Consejo #7

¿Arrendar/alquilar o comprar?

La respuesta es sencilla: depende. Hay muchas cuestiones que debe tener en cuenta para tomar la mejor decisión para su empresa.



He aquí algunas de esas cuestiones:

- Si alquilas/alquilas, deduces la suma anual de los costes cobrados mensualmente por el arrendador en la declaración anual de ingresos de tu empresa. Así, si inicias un leasing/alquiler en agosto, deduces 5 cuotas mensuales ese año. Si compras el vehículo, lo inscribes como activo y lo amortizas anualmente por la fracción correspondiente, hasta alcanzar la vida útil estándar. Así, para una vida útil estándar de 4 años, deduces/amortizas $\frac{1}{4}$ de la inversión total cada año. Aunque lo hagas en agosto.
- Si haces un leasing/alquiler, no tienes que invertir el valor total del vehículo. Puedes financiar la compra, por supuesto, a través de un préstamo, pero normalmente esto conlleva un tipo de interés más alto. Y como al final del leasing/alquiler devuelves el vehículo, el valor mensual que pagas es menor que el que pagarías por un préstamo.
- Si haces un leasing/alquiler, siempre hay un límite de kilometraje. Si utilizas el vehículo más allá del límite de kilometraje, tienes que pagar más por él. Así que debes asegurarte de contratar el límite de kilometraje adecuado.
- Si alquilas/alquilas, suele haber servicios incluidos como el mantenimiento, los neumáticos, el seguro, etc. Esto hace que la cuota mensual sea más alta que la del simple leasing/alquiler del vehículo en sí, pero no tienes que preocuparte por las reparaciones inesperadas y el mantenimiento correctivo.
- El servicio también puede incluir un vehículo de sustitución en caso de que el primero sea retenido para su reparación. En ese caso, asegúrese de que el contrato estipula un tipo de vehículo compatible con el tipo de actividad que necesitará ejecutar. Por ejemplo, si necesitas transportar materiales, asegúrate de que el contrato especifica un tipo de vehículo que tenga esa capacidad; de lo contrario, no te servirá de nada.

- Si compras el vehículo, tendrás que decidir cuándo y dónde venderlo. Como probablemente ésta no sea la actividad de su empresa -comprar y vender vehículos-, a veces le resultará difícil hacer buenos tratos. Con el leasing/alquiler, esto no es algo de lo que deba preocuparse.
- Cuando compras un vehículo nuevo, se deprecia en cuanto sale del concesionario, como sabes. Pero, cuando alquilas, no tienes que preocuparte por la depreciación.
- Especialmente en el caso de las empresas de transporte, poseer los camiones en lugar de arrendarlos o alquilarlos puede tener cierta importancia en el balance. Se espera que una empresa de transporte tenga camiones como activos.

Consejo #8

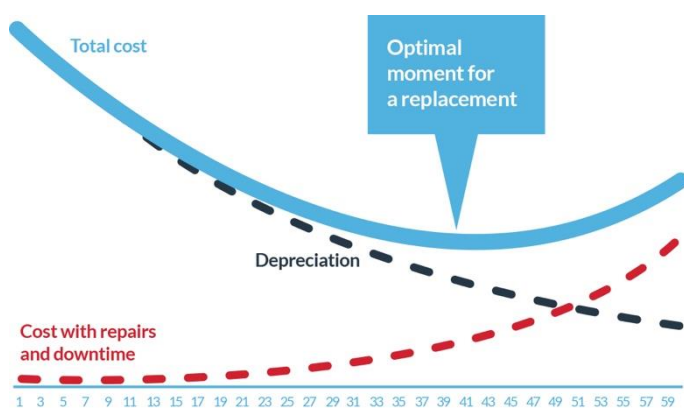
Asegúrese de elegir el ciclo de vida correcto para sus vehículos

Independientemente de que opte por el alquiler, el leasing o la compra, debe planificar por adelantado el ciclo de vida correcto de sus vehículos. ¿Debe alquilar o arrendar durante 24, 36 o 48 meses? En caso de que decida comprar, ¿cuándo debe vender?

Para responder a esta pregunta, tienes que entender que dos costes tienen comportamientos antagónicos con el paso del tiempo.

Con el tiempo, la depreciación del vehículo evolucionará más lentamente. Esto significa que, después de un cierto número de meses, el coste de la depreciación no varía mucho de un mes a otro. Desde este punto de vista, deberías conservar el vehículo para siempre.

Por otro lado, si mantiene los vehículos durante demasiado tiempo, las reparaciones y el tiempo de inactividad aumentarán.



Asegúrate de elegir el ciclo de vida adecuado para tus vehículos.

Tanto si optas por el leasing, el alquiler o la compra, debes planificar de antemano el ciclo de vida adecuado para tus vehículos. ¿Debes alquilar o arrendar durante 24, 36 o 48 meses? Si decide comprar, ¿cuándo debe vender?

Consejo #9

Fomentar un comportamiento de conducción adecuado

¿De qué sirve elegir vehículos de menor consumo si sus conductores no cuidan del motor?

Asegúrese de que sus conductores entienden la diferencia en el coste del combustible, la emisión de gases, los costes de mantenimiento y el riesgo de accidente cuando cambian su comportamiento al volante.

Considere la posibilidad de que sus conductores asistan a un curso de conducción defensiva. Estos cursos de formación muestran cómo minimizar el riesgo de colisiones, lesiones y muertes, al mismo tiempo que reducen el consumo y el estrés del motor y la exposición a la responsabilidad. Esto se consigue teniendo una conducta adecuada al volante. Algunos de estos cursos de formación pueden incluso impartirse a través de la web, por lo que el coste no suele ser Elevado.

Consejo #10

Utilizar Frotcom

Es de esperar esto de un tipo que está detrás de Frotcom, por supuesto. Así que vamos a terminar con esto.

¿Por qué Frotcom le ayuda a gestionar su flota?

Cuando elige Frotcom², una pequeña unidad que contiene un receptor GPS/GNSS y un módulo de comunicación de datos móviles se instala en cada vehículo de su flota. Esta unidad transmitirá a un Centro de Datos centralizado, información sobre la ubicación, la velocidad, el rumbo y el encendido, con datos adicionales que también se recogen opcionalmente. El gestor de su flota podrá controlar todos los movimientos de los vehículos: dónde están, dónde estaban, cuándo empezaron el viaje, durante cuánto tiempo se detuvieron, etc. Esto hace posible que usted o el gestor de la flota puedan actuar inmediatamente en caso de que el uso de la flota no siga el plan.

Los complementos opcionales incluyen un módulo de asesoramiento al conductor, varios sensores, un módulo de navegación para los conductores, comunicación de texto bidireccional, control de combustible, motor y tacógrafo mediante CANBus, identificación automática del conductor y un módulo de gestión de costes.

² Puede encontrar información adicional en www.frotcom.com, o ponerse en contacto con su oficina local de Frotcom.



El módulo de coaching del conductor de Frotcom detecta fácilmente cómo se puede mejorar la conducción.

Ahora, añada a esto el poder de los informes automáticos que digieren los datos más importantes sobre el rendimiento de sus vehículos y un conjunto de alarmas administradas por usted. ¿Ve cómo será más fácil controlar adecuadamente su flota?

Nuestro software contiene todas las funciones que necesita para gestionar su flota, sea cual sea el sector en el que trabaje. Descubra cómo podemos ayudarle.



Sobre el autor: Valério Marques es cofundador y Ex-Director General de Frotcom International, un proveedor mundial de sistemas de seguimiento de vehículos para la gestión de flotas. Valerio lleva trabajando en el seguimiento de vehículos desde 1993. Frotcom International es una empresa privada con sede en Portugal que ofrece soluciones de gestión de flotas a clientes de todo el mundo. Los clientes abarcan desde pequeñas empresas con sólo un par de vehículos, hasta empresas de transporte internacional con miles de vehículos.