

3PL Y
TRANSPORTISTAS:

A SU Servicio

Por Merrill Douglas



Los expedidores no siempre miden los aspectos “blandos” del servicio que reciben de los transportistas y 3PL. Pero esos parámetros de medición pueden hacer la diferencia para su cadena de abastecimiento y la marca de su empresa.

“¿Cómo puedo facilitarle a los clientes que me den su dinero?” Esta pregunta prácticamente define el servicio al cliente de Kevin Huntsman, vicepresidente senior de ventas de la empresa de investigación y consultoría Mastio & Company, con sede en St. Joseph, Missouri. “Trate de encontrar una manera de facilitarle a las empresas hacer negocios con usted”, explica.

Todos reconocemos el buen servicio al cliente cuando este nos bendice: un ser humano amistoso responde a su llamada en el primer tono; un pedido llega más pronto de lo prometido; un solucionador de problemas promete ayudar con un problema y luego llama una hora más tarde para informar que se ha resuelto.

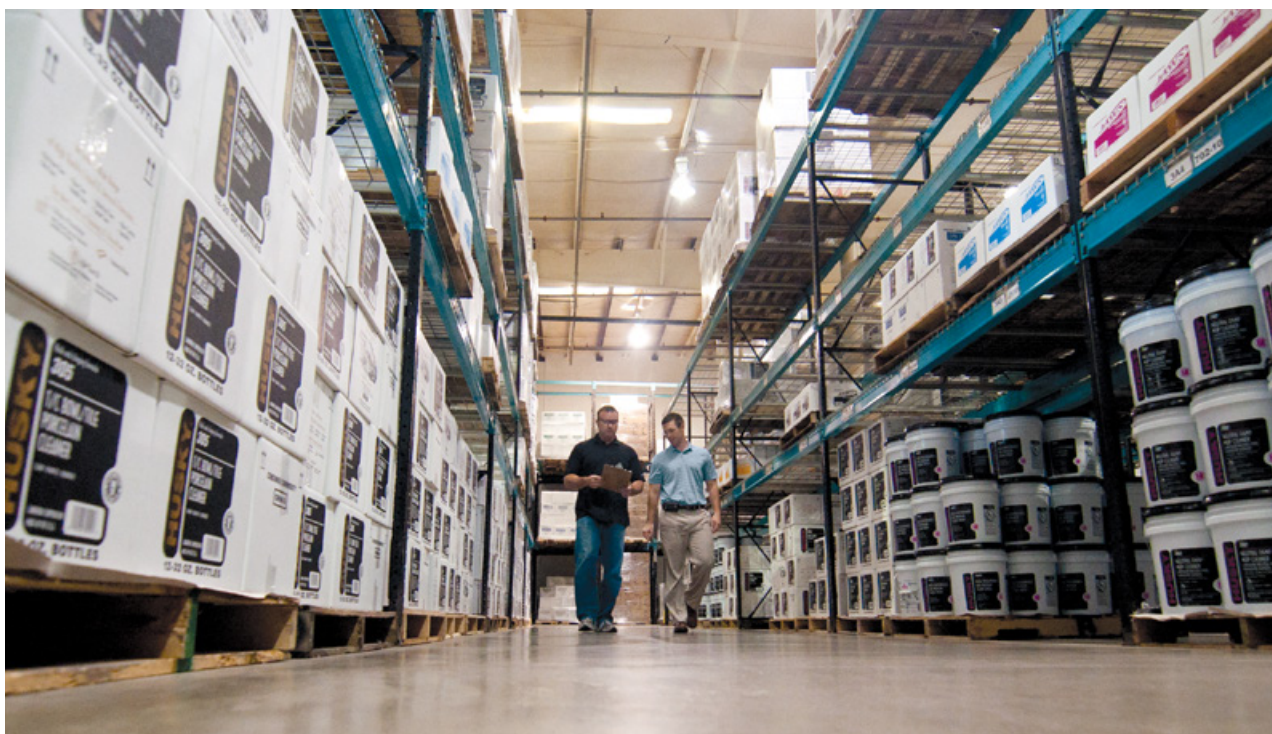
También reconocemos el mal servicio al cliente: usted pasa 20 minutos en la cola de espera del teléfono, un proyecto de ley viene saturado de pagos inesperados, una empresa pasa su queja de una oficina a otra sin una solución a la vista.

Un servicio al cliente sólido es vital para una operación logística exitosa. La cadena de abastecimiento funciona mejor cuando los proveedores de logística terceros (3PL), las empresas y otros proveedores son receptivos, amables y flexibles; adoptan un enfoque proactivo para resolver problemas y tratan al expedidor con extremo cuidado.

En muchos casos, el desempeño del servicio de un socio afecta no sólo al cliente inmediato -el expedidor- sino también a los clientes del expedidor. Debido a que el socio es responsable de entregar el producto a tiempo y en buenas condiciones, el desempeño de ese socio podría determinar si el cliente final tiene una experiencia agradable o desagradable.

Dada la importancia del servicio al cliente en la logística, usted podría esperar que los expedidores midan la calidad del servicio que sus socios proporcionan y usen esos datos en las evaluaciones de desempeño. Los expedidores hacen eso hasta cierto punto. Pero no todo el mundo escudriña los factores “blandos” del mismo modo que las medidas de rendimiento fáciles de definir.

Los expedidores sostienen que los factores del servicio al cliente son importantes, comenta Huntsman, cuya compañía publica una serie de Estudios de Valor y Lealtad de los Clientes de los Transportistas. Pero los expedidores



Canberra, un fabricante de productos químicos de limpieza para los mercados comercial, institucional e industrial, rastrea los indicadores de rendimiento de su 3PL cada día.

también afirman que esos aspectos no son tan críticos como los parámetros de medición que indican, por ejemplo, con qué frecuencia un transportista entrega mercancía sin artículos perdidos o dañados.

Pero ya sea que los expedidores se den cuenta o no, el servicio al cliente influye en la forma en que perciben a sus socios. Los factores de desempeño por sí solos son los requisitos básicos; un transportista que no puede cumplir con esas medidas no ganará el negocio de un expedidor.

“Pero una vez que los expedidores evalúen que el transportista es competente en esos aspectos básicos, ¿en qué áreas quieren que sobresalga además de eso?”, pregunta Huntsman. “Esas áreas son los factores que nos relacionan emocionalmente con el personal.”

Mastio & Company enfoca sus estudios de transporte en cuatro tipos de socios de servicio: transportistas de carga parcial (LTL) en Estados Unidos, transportistas LTL en Canadá, transportistas de carga completa y transitarios globales. Para cada estudio, los investigadores entrevistan

a cerca de 1,000 expedidores y les piden su opinión sobre proveedores de servicios prominentes.

Por ejemplo, para el estudio de LTL de Estados Unidos, más de 2,000 expedidores clasifican a los transportistas con base en 29 atributos, que incluyen 11 atributos en la categoría de servicio al cliente: exactitud de facturación, capacidad de respuesta del transportista, comunicaciones proactivas, solución de problemas, respuesta oportuna del personal de servicio al cliente, capacidades de seguimiento/rastreo de la carga, representantes de ventas bien informados y serviciales, disposición para ser flexibles con las operaciones, conductores amables y profesionales, condiciones de precios fáciles de entender y utilidad de su sitio web.

Mantener a los clientes enterados

Sobre la base de esas encuestas, está claro que la comunicación es uno de los valores de servicio al cliente más importantes para los expedidores. Informar con antelación acerca de los próximos problemas es particularmente importante. “Si

un transportista no va a hacer una recolección, infórmele al cliente”, aconseja Huntsman.

Los transportistas están mejorando en la medición de la calidad de su propio servicio al cliente, porque esos factores se han vuelto muy importantes en las relaciones con los clientes. Atribuya esa evolución a la influencia de las principales empresas de comercio electrónico. “Si Amazon puede decir a los clientes cuándo enviará o entregará un pedido, o si no está en el inventario, ¿por qué mis proveedores de empresa a empresa no pueden hacer lo mismo conmigo?”, pregunta Huntsman.

Un aspecto llamativo de un buen servicio al cliente es su efecto halo. “Desempeñarse excepcionalmente bien en un puñado de estos factores emocionales da la impresión al expedidor de que usted tiene un desempeño excepcionalmente bueno en los otros”, agrega Huntsman.

Ya era hora

Si bien el servicio al cliente es más subjetivo que, digamos, la entrega a tiempo, algunos proveedores y expe-

didores encuentran formas objetivas de medirlo. Por ejemplo, Zipline Logistics rastrea cuánto tiempo toma responder a las peticiones de los clientes, comenta J.J. Rodeheffer, socio y director de ventas del 3PL, con sede en Columbus, Ohio.

“Además rastreamos la oportunidad de proporcionar no sólo cotizaciones de tarifas, sino también el tiempo que toma que el pedido de un cliente llegue a nuestro sistema y que el proceso se ponga en marcha”, señala.

Zipline trabaja con los expedidores para diseñar los indicadores de desempeño clave (KPI) que cada cliente considera más importantes, incluyendo parámetros de medición de operación tradicionales y parámetros de medición de servicio al cliente. Por medio del tablero de clientes propietario de Zipline, los clientes pueden ver el desempeño del 3PL frente a los KPI en tiempo real. “Crea un nivel de responsabilidad para nosotros, así que no podemos escondernos de los errores”, explica Rodeheffer.

Al trabajar para proporcionar una experiencia al cliente mejor que el promedio, Zipline intenta no sólo medir su desempeño, sino también medir su éxito en mejorar el desempeño mediante medidas proactivas.

“Incentivamos a nuestros operadores en nuestros parámetros de medición del servicio. No se trata de quién hace más o quién lo hace más rápido. Medimos quién lo hace mejor.”

- J.J. Rodeheffer, Director de ventas, Zipline Logistics

producto en su almacén de Florida y tiene que surtir el pedido desde su instalación en Nueva Jersey. Zipline puede medir el costo de lidiar con esa situación de inventario agotado.

“También medimos si podemos informar al cliente con suficiente antelación para evitar ese costo”, asegura Rodeheffer. Gracias a la visibilidad de toda la cadena de abastecimiento de un cliente, Zipline detecta la probabilidad de que el inventario se agote y advierte al cliente respecto a tomar medidas correctivas antes de que surjan problemas.

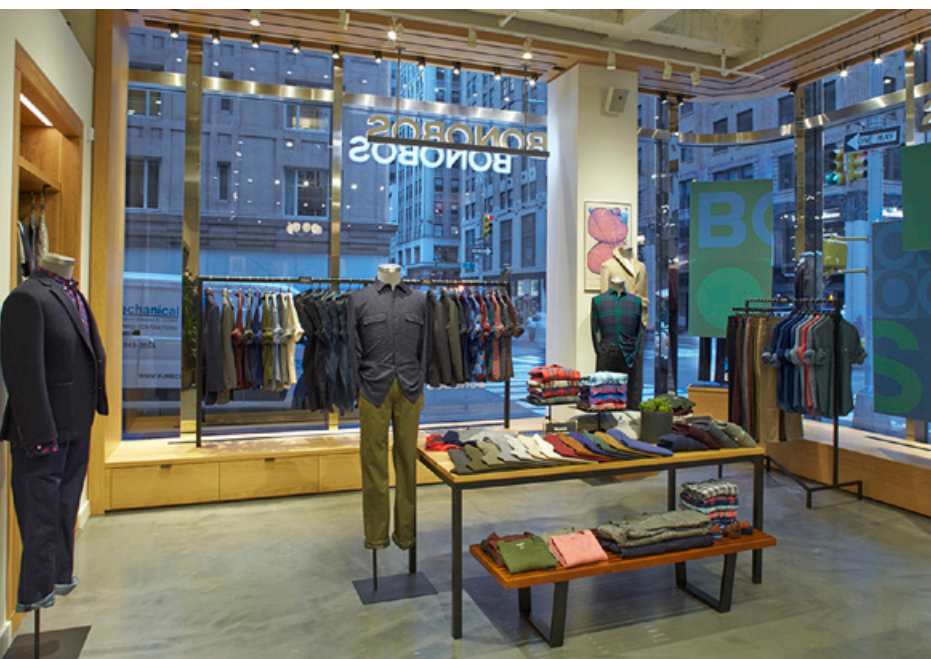
Entre los otros valores de servicio al cliente, integrada en la cultura de Zipline, está la promesa de mantener su palabra. “Si damos una cotización, nos apegamos a ella, sin importar cómo”, menciona la empresa en su sitio web. “Esto también significa que nunca devolveremos la mercancía.”

Es fácil medir ese tipo de fidelidad. “Al final del mes, recibimos una nota de cuentas por pagar que dice: ‘¿En serio estamos perdiendo \$900 dólares en este envío?’”, comenta Rodeheffer. Si Zipline comete un error en el cálculo de una cotización, o pierde un transportista en el último minuto y requiere pagar una prima para entregar la carga a un camionero diferente, nunca penaliza al cliente.

Quiet Logistics ofrece a los clientes detalles de valor agregado y pedidos personalizados de alto contacto, que incluyen elaboración de kits especiales, diseño de embalaje de marca, tarjetas de agradecimiento personalizadas y folletos promocionales personalizados.

Digamos que un minorista le pide a un proveedor que entregue el producto en su centro de distribución en Florida. Pero el vendedor -el cliente de Zipline- se ha quedado sin ese





El minorista de ropa y accesorios para hombre Bonobos se asoció con Quiet Logistics, la cual le ayuda a mantener sus altos niveles de servicio al cliente mediante un uso escrupuloso de los parámetros de medición del desempeño.

“Si damos al cliente una tarifa, movemos el envío y eso es todo”, concluye. “Podemos medirlo, es tangible.”

Mejor marca personal

Medir el servicio al cliente no lleva a una compañía lejos a menos que motive a los empleados a mantener el estándar alto. “Incentivamos a nuestros operadores en nuestros parámetros de medición del servicio”, prosigue Rodeheffer. “No se trata de quién hace más o quién lo hace más rápido. Medimos quién lo hace mejor.”

En este contexto, “mejor” podría significar elegir un nuevo socio que resulte en un mejor servicio, incluso si el margen de ganancia es más bajo. “Si un camión es unos cientos de dólares más barato, pero extiende los límites de entrega o recolección a tiempo, no es una apuesta que estamos dispuestos a tomar”, añade Rodeheffer.

Entre los expedidores que reciben el servicio al cliente de Zipline está Canberra Corp., un fabricante de productos químicos de limpieza con sede en Toledo, Ohio.

Zipline maneja todos los envíos entrantes de carga completa de Can-

berra, toda su carga completa prepagada saliente y algún envío LTL de salida ocasional.

Mike Melms, gerente de logística de Canberra, realiza un seguimiento de los parámetros de medición del desempeño de Zipline de manera diaria y trimestral, examinando las rotaciones de inventario, los pedidos atrasados, los tiempos del ciclo de producción, la precisión del inventario, los envíos a tiempo y la conformidad con el principio FIFO (primero en entrar, primero en salir). “Muchos de nuestros productos tienen códigos de lote y fechas de caducidad, por lo que las rotaciones y FIFO son indispensables”, asegura.

A pesar de que no aplica parámetros de medición duros al servicio al cliente, Melms otorga a Zipline altas calificaciones en esos valores. “Zipline creó mi definición de servicio al cliente: tener la capacidad de casi leer mi mente, responder a mis preguntas antes incluso de formularlas y reaccionar como yo reaccionaría con mi propio negocio; hacer que empleados amables y profesionales entren en contacto con mis clientes para concertar las citas de entrega o recogida.”

Canberra hace un seguimiento rutinario de sus clientes después de que uno de los transportistas de Zipline Logistics entrega una carga, para ver si el cliente recibió el producto adecuadamente y si llegó sin daños.

Junto con el porcentaje de entregas a tiempo y los costos de flete de la compañía, Melms menciona otro parámetro de medición que considera que los 3PL deberían seguir en beneficio de sus clientes, uno que se refiere más directamente al servicio al cliente: “La velocidad con que se recupera una carga cuando surge una situación desafortunada.”

En la logística minorista -en particular en la del comercio electrónico- los socios desempeñan un papel importante en la creación de una buena experiencia para el cliente final. El socio que pone el producto en paquetes para su envío, o realiza la entrega de última milla, entra en contacto directo con el cliente. Ese socio se convierte en el representante del comerciante, y la calidad de su servicio influye en cómo los clientes perciben la marca.

Quiet Logistics, una empresa de surtido multicanal, ha construido un negocio alrededor de servicios que ofrecen contacto personal con el cliente final. “Las marcas con las que nos asociamos tratan de diferenciarse e imitar la experiencia positiva que los clientes tienen cuando hacen sus compras en una tienda física”, comenta Brian Lemerise, presidente de Quiet Logistics, en Devens, Massachusetts. Quiet trabaja para promover ese objetivo.

Para algunos comerciantes con un negocio en línea, un servicio excelente significa simplemente entregar los pedidos rápidamente. Pero Quiet prefiere trabajar con marcas, principalmente en las categorías de moda y estilo de vida, que quieran dar a sus clientes algo más.

“Es posible que deseen escribir el nombre de su cliente en la hoja de embalaje, o crear hojas de embalaje personalizadas, dependiendo del perfil del pedido”, explica Lemerise. “Pueden pedir papel de seda y cintas. O tal vez deseen incluir otras garan-

tías de marca, tales como piezas de marketing o una encuesta de satisfacción del cliente.” Quiet satisface todas esas necesidades.

Comenzando en la parte oculta al cliente

Algunos de los esfuerzos de Quiet para ofrecer una gran experiencia al cliente se producen en la parte que no es visible para él, comenzando con una gestión de inventario precisa. “Los inventarios agotados son inconvenientes y pueden tener un impacto negativo en el servicio al cliente durante la transacción”, señala Lemerise. Responder a las expectativas de los comerciantes sobre la rapidez con que los pedidos salen por la puerta también es importante.

Quiet utiliza KPI para medir su desempeño en funciones que mantienen el producto moviéndose por el centro de surtido y al salir hacia el cliente. “Eso podría estar midiendo el tiempo de muelle a stock en horas, no en días”, añade Lemerise. “Es lo mismo para la salida, cuando medimos una expectativa de tiempo de surtido y un acuerdo de nivel de servicio (ANS).”

Otro paso que Quiet sigue para dar al cliente final una buena experiencia es una serie de inspecciones de control de calidad del producto entrante. Quiet no sólo comprueba si los artículos y cantidades coinciden con la orden de compra, sino además examina la propia mercancía: ¿Los botones de la camisa son del tamaño correcto? ¿Las piernas de los pantalones están dobladas correctamente?

“La retroalimentación que proporcionamos impulsa los programas de cumplimiento de proveedores que nuestras marcas manejan con sus fabricantes”, prosigue Lemerise. “Esto permite una mejor experiencia para nuestras marcas, pero también para los clientes finales, porque recibirán lo que estaban tratando de comprar en línea.”

Para asegurarse de que cada paquete enviado incluya todos los detalles y decoraciones especificados, Quiet contrata socios que entienden el servicio al cliente. “Tratamos de

El socio que empaqueta el producto para su envío, o hace la entrega de la última milla, entra en contacto personal con el cliente y se convierte en el representante del comerciante. La calidad de su servicio influye en la percepción que los clientes tienen de la marca.

reclutar personas que hayan trabajado en un centro comercial o en una tienda minorista, porque suelen apreciar más el cuidado del producto y el apoyo de la marca”, asegura Lemerise.

Esos socios confían en que el software de gestión de surtido de Quiet les indique, por ejemplo, que el paquete A necesita un folleto promocional, papel de seda y una cinta, mientras que el paquete B necesita además una nota de agradecimiento escrita a mano.

Bonobos, un vendedor de ropa y accesorios para hombre con sede en Nueva York, es una empresa que confía en Quiet para ofrecer un servicio de atención al cliente que mejore su marca. Bonobos vende a través de un canal de comercio electrónico y en más de 20 “guideshops” (tiendas

con un guía o asesor) en todo Estados Unidos.

La relación con Quiet Logistics es una de las claves del excelente servicio al cliente de Bonobos. “Quiet es congruente con el cumplimiento de nuestro SLA para los envíos que salen el mismo día”, comenta Angela Goldstein, directora de operaciones. “Nos ofrece servicios de empaquetado personalizados para asegurarnos de que la presentación a nuestros clientes se alinee con el propósito de nuestra experiencia de marca.”

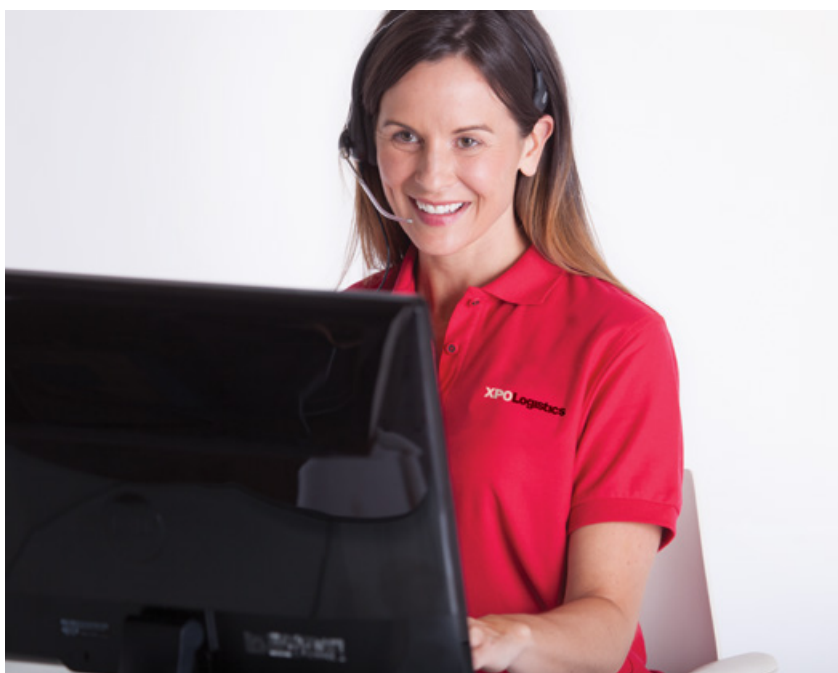
Quiet también es consistente en el procesamiento de devoluciones. “No enviamos reembolsos a los clientes hasta que Quiet realmente procesa las unidades”, agrega Goldstein. “Eso sucede en el transcurso de un día hábil, por lo que la experiencia de devolución es positiva para nuestros clientes.”

Para asegurarse de que Quiet mantiene el nivel de servicio esperado, Bonobos monitorea una colección de SLA cada día. Entre los parámetros de medición que involucran actividades orientadas al cliente, los más importantes son el tiempo de procesamiento y surtido de los pedidos, y el tiempo de procesamiento de las devoluciones. Bonobos también registra la rapidez con que Quiet procesa los envíos entrantes.

Quiet recibe esas cifras en un informe diario, con preguntas adjuntas a cualquier artículo que parezca salirse de la norma. Si Quiet pierde un SLA porque una promoción de última hora impulsó las ventas mucho más allá del pronóstico, los funcionarios de Bonobos no culpan al 3PL. “Nuestras expectativas son razonables”, aclara Goldstein.

Bonobos no mide si Quiet cumple con sus estándares de embalaje. Pero la empresa tiene una fuente fiable de comentarios sobre esa puntuación: sus propios empleados, quienes también son clientes leales.

“Alrededor de 200 empleados trabajan en nuestro edificio, y nos entregan muchos paquetes aquí todos los días”, observa Goldstein. “Si alguna vez hay un problema irregular, y vemos que una caja es inconsistente,



rápido le sacamos una foto y la enviamos a nuestros representantes de cuentas. Y ellos son rápidos para volver a hacer una capacitación si es necesario.”

Ninjas de servicio al cliente

Los clientes que no son empleados de Bonobos ofrecen retroalimentación vía correo electrónico y por medio de conversaciones con los representantes de servicio al cliente de la empresa, conocidos como Ninjas. En las oficinas centrales de Bonobos, el personal de operaciones trabaja a sólo 3 metros de los Ninjas. “Nos pasan cualquier comentario anecdótico relacionado con el cumplimiento, positivo o negativo”, explica Goldstein. Los Ninjas también agregan la información que obtienen de los clientes, por categoría -incluyendo los problemas de servicio- y la entregan al equipo de Goldstein mensualmente.

Respecto al propio papel de Bonobos como cliente de Quiet Logistics, los funcionarios de la compañía no ven la necesidad de medir los aspectos blandos del servicio que reciben, como la rapidez con que Quiet devuelve llamadas y responde a los correos electrónicos. “Consideramos nuestra relación con Quiet como una verdadera sociedad”, agrega Goldstein.

Los empleados de Bonobos también dan por sentado que sus socios de Quiet se comunicarán rápidamente respecto a cualquier problema, por ejemplo, que los productos lleguen al centro de surtido en cajas dañadas. Las visitas regulares del personal de Bonobos a las instalaciones de Quiet ayudan a consolidar la relación. “Caminamos por los pisos sólo para ver cómo va todo”, dice Goldstein. “Sabemos que nos importa mucho, y es obvio que también les importa a ellos.”

Al igual que Quiet Logistics, XPO Logistics juega un papel importante en ayudar a los comerciantes a dejar una buena impresión en sus clientes. El servicio de última milla de XPO administra la entrega de mercancías pesadas -como muebles, electrodomésticos y sistemas electrónicos para el hogar- a los clientes en nombre de minoristas y compañías de bienes de consumo. XPO maneja más de 12 millones de entregas al año, y su trabajo no termina en la puerta.

“En muchos casos, tenemos que facilitar servicios exclusivos dentro de la casa, por ejemplo, la instalación”, indica Will O’Shea, director de ventas y marketing de XPO Logistics Last Mile, en Greenwich, Connecticut. Eso pone a XPO y sus transportistas contratados e instaladores en

contacto especialmente estrecho con los clientes finales.

XPO trabaja con más de 7,000 contratistas independientes para prestar sus servicios. “Revisamos los antecedentes de estos contratistas, porque los consumidores confían en ellos cuando están dentro de su casa”, señala O’Shea. La empresa se basa en la retroalimentación de los clientes para corroborar que los contratistas sigan cumpliendo con los estándares de servicio establecidos por XPO y los comerciantes.

El proceso de retroalimentación comienza cuando el consumidor firma un formulario digital como prueba de entrega. El formulario informa a los consumidores que pronto recibirán una llamada telefónica; el consumidor elige si la llamada debe provenir de un sistema automatizado o de un representante en vivo. El teléfono suena a los 12 minutos de finalizar el formulario, dando al cliente la oportunidad de responder verbalmente a una serie de preguntas de la encuesta, mientras que la experiencia de entrega todavía está reciente.

“Evaluamos inmediatamente cualquier respuesta de voz y pasamos el asunto a las manos correctas para su solución”, agrega O’Shea. “Por ejemplo, si es un problema con el producto, lo enviamos al minorista de inmediato.”

El servicio al cliente calcula que los factores que XPO mide varían con las necesidades de los comerciantes individuales. “La entrega dentro de una ventana de tiempo definida, las excepciones y los índices de satisfacción son parámetros de medición fundamentales de la industria”, afirma O’Shea. “Nuestra plataforma tecnológica es escalable y flexible, con aplicaciones que ofrecen a los clientes una visibilidad constante de los datos. Juntos, evaluamos esos datos y nos enfocamos en maneras de mejorar continuamente.”

Esa es una meta digna para cada expedidor y sus socios logísticos: vigilar las mediciones y usarlas para hacer que los clientes estén cada vez más contentos con el servicio que reciben. ■