

AUTOTRANSPORTE:

# Indicadores de rendimiento

por Merrill Douglas



2015 TRUCKING METRICS	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
ON-TIME PICKUP	90%	93%	97%	91%	98%	91%	95%	94%	99%			
ON-TIME DELIVERY	99%	95%	91%	98%	97%	94%	93%	90%	92%			
SHIPMENT STATUS UPDATE	V	V	V	V	?	V	NA	V	NA			
ENVIRONMENTAL COMPLIANCE	V	V	?	V	V	V	NA	?	V			
CAPACITY	V	NA	?	V	V	V	NA	?	V			
SAFETY	NA	V	V	V	V	V	V	V	V			
EFFICIENCY	V	NA	V	?	V	?	?					
ACCURACY	91%	94%	90%	97%	99%	97%	95%	93%				



**¿Hace usted seguimiento de los indicadores clave de rendimiento de sus transportistas? Sea cual sea el indicador, los datos en bruto –obtenidos de las soluciones TMS, las plataformas de intercambio electrónico de datos, los sistemas de auditoría y facturación, y otros sistemas transaccionales- necesitan procesarse y traducirse en mejoras sustanciales en el servicio. A continuación la experiencia de empresas que han hecho de la tecnología, su mejor aliado.**

**C**uando cada milla y cada dólar cuentan, los consignadores tienen que saber cuáles transportistas les mantienen en curso hacia la rentabilidad. Es por eso que los indicadores del transporte son tan importantes.

Una tarjeta de puntuación que mide el desempeño de los transportistas promueve un mejor diálogo. "Las tarjetas de puntuación proporcionan una forma cuantificable para medir el éxito de la relación entre las partes", comenta Ken Sherman, Vicepresidente y Gerente General de IntelliTrans, un proveedor de tecnología de logística y una unidad de negocio de TransCore con sede en Nashville, Estados Unidos.

A veces, consignadores, proveedores de servicios, operadores logísticos terceros recopilan y analizan datos sobre la actividad de los transportistas para generar indicadores clave de rendimiento (KPI); otras veces, los transportistas hacen ese trabajo ellos mismos. En cualquier caso, los indicadores a menudo dan lugar a conversaciones importantes, destinadas a mejorar el flujo de mercancías y de información, y a controlar los costos.



Los proveedores de logística terceros tales como NFI trabajan con cada consignador para elaborar una lista personalizada de los indicadores de rendimiento requeridos, tales como la recolección y la entrega a tiempo.

"Los datos ayudan a los transportistas a identificar oportunidades rápidamente, y les permiten reaccionar a ellas con mayor prontitud que nunca antes", comenta Todd Holt, Presidente de Transporte de la compañía de la cadena de abastecimiento NFI en Cherry Hill, Nueva Jersey.

¿Qué indicadores de los transportistas debería monitorear un consignador? Eso depende de los objetivos de la empresa. Pero no es de extrañar que dos de los indicadores clave de rendimiento más populares sean la recolección a tiempo y la entrega a tiempo.

Los consignadores que califican la puntualidad de los transportistas adquieren una forma objetiva de evaluar el servicio. "Sin una tarjeta de puntuación, los clientes pueden afirmar que los transportistas no llegan a tiempo, y el consignador no saber por qué se quejan los clientes", asegura Sherman.

### ¿Qué entiende usted por 'puntualidad'?

Antes de poder aplicar una medida de puntualidad, debe definir lo que ésta significa para usted. "Los requisitos son diferentes, dependiendo de la industria, la distribución del centro de distribución (CD) propio y la de los

consignadores", señala Katy Keane, Presidente de la empresa consultora de la cadena de abastecimiento Koncatenate, en Columbus, Ohio.

La experiencia de Keane con indicadores de entrega a tiempo incluye siete años como Vicepresidente de Servicios de Transporte en el minorista de liquidación Big Lots. En su opinión, un transportista está a tiempo cuando el camión llega dentro de una hora antes o después de una cita. Para los 3PL, que a menudo utilizan al mismo transportista para dar servicio a múltiples consignadores, la definición de puntualidad se vuelve extremadamente compleja.

"El Cliente A podría definir la puntualidad como la recolección dentro de tres horas y la entrega dentro de una hora", observa Tom Nightingale, Vicepresidente de Logística del Transporte del 3PL GENCO, con sede en Pittsburgh, que se convirtió en parte de FedEx en 2015. "Pero el Cliente B podría definir la recolección o entrega a tiempo dentro de un periodo de 24 horas". El mismo transportista podría obtener una calificación mediocre por su trabajo con el Cliente A, pero un resultado excelente con el Cliente B.

Un indicador relacionado se aplica a los consignadores que pagan por su transporte de entrada. Una vez que

un transportista acepta una carga, ¿con qué prontitud hace una cita de recolección con el proveedor de modo que el envío esté listo? "Los vendedores a menudo se quejan de que los transportistas no llaman, sólo se presentan de improviso", señala Keane. "O llaman tres horas antes de una recolección". A los transportistas que persisten en esos hábitos no les va bien en las tarjetas de puntuación.

Varios indicadores importantes de los transportistas se centran en la comunicación. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo tarda el transportista en enviar una actualización de estado a través de un mensaje de intercambio electrónico de datos (EDI) o de algún otro medio?

"La mayoría de los transportistas son muy buenos para enviar mensajes EDI, pero no todos son buenos en puntualidad", advierte Nightingale. Un mensaje de estado que llega con un día de retraso no es útil.

Una notificación rápida también es esencial cuando una excepción está a punto de ocurrir. "Es fundamental que los consignadores sepan lo antes posible que el transportista está retrasado", advierte Keane. Es por eso que ella califica a los transportistas en función de que ofrezcan una comunicación oportuna.

Keane también califica a los transportistas respecto a si utilizan EDI o no lo usan en lo absoluto. "Yo ni siquiera consideraría el uso de un transportista motorizado que no cuente con EDI y pueda enviar mensajes sobre el estado del envío (214), y aceptar o rechazar mis ofertas", comenta. Esos mensajes EDI no sólo deben llegar a tiempo, sino que además deben ser precisos, señala.

Los expedidores que utilizan CarrierPoint, el sistema de administración del transporte (TMS) de IntelliTrans, se basan en las actualizaciones de estado de los transportistas. Así que en lugar de centrarse en la compatibilidad con EDI, IntelliTrans aconseja a los expedidores que califiquen a sus transportistas con base en la constancia con que usan el TMS.

Al igual que Keane, Sherman sugiere que los expedidores monitoreen la exactitud y puntualidad de esas comunicaciones. "Por ejemplo, si nuestro cliente quiere reunir pruebas de la entrega, ¿el transportista las proporciona con precisión y de manera oportuna?", pregunta.

Para ayudar a los expedidores con la calidad de los datos, IntelliTrans opera una oficina de servicios que audita los datos de los transportistas en el TMS, asegurándose de que estén completos, correctos y sean oportunos. "Si no es así, entonces las tarjetas de puntuación, los informes o los análisis podrían ser inexactos", advierte Sherman.

Capacidad, seguridad, precisión

Para GENCO, otra medida importante consiste en la capacidad: ¿El transportista es consistente en aceptar carga comprometida?

"Comprometida" es una distinción importante. Algunos cargadores y 3PL miden el número de cargas licitadas que sus transportistas aceptan. Pero si un contrato dice que el transportista aceptará 10 cargas por semana, y el cargador luego pone a licitación 30, es injusto rebajar la puntuación del transportista por las 20 cargas que declinó. "Si un transportista nos promete recoger 10 cargas por semana –dos cargas cada día en cinco días hábiles– de eso es de lo

que lo haremos responsable", observa Nightingale.

GENCO también clasifica a los transportistas en materia de seguridad, usando las puntuaciones del sistema de Conformidad, Seguridad, Responsabilidad (CSA, por sus siglas en inglés) operado por la Administración Federal de Seguridad del Transporte Automotor (FMCSA). "Y nos fijamos en las reclamaciones –no en la cantidad, sino en el tiempo que se tarda en resolverlas", agrega Nightingale.

Debido a que acarrea un alto volumen de carga perecedera, NFI suele rastrear la adhesión a las normas de temperatura para sus clientes. "Algunos cargadores están preocupados por la temperatura de sus productos cuando se cargan, están en ruta y en el almacén", señala Holt.

Algunos transportistas también quieren que NFI mida la eficiencia de la carga. "Quieren saber cuánto peso y volumen puede caber en nuestro equipo, para asegurarse de que envían el menor número de cargas posible", añade Holt.

Otro indicador que Keane monitorea es la eficacia con que los transportistas participan en licitaciones oficiales de flete. "¿Presentan información precisa –de un código postal a otro, de un estado a otro, o de cualquier nivel requerido, y siguen el formato correcto?", pregunta.

La exactitud en la facturación es también un indicador importante. "¿La factura coincide con lo que el consignador envió en la licitación? ¿Coincide con lo que el transportista trasladó en términos de millas y costos?", prosigue Keane. El consignador -o un tercero- también debe monitorear si el transportista aplica los cargos adicionales con precisión, agrega.

Una de las empresas que realiza auditorías de mercancías para los cargadores es Cass Information Systems, con sede en St. Louis. Cass crea tarjetas de puntuación para que los clientes evalúen a los transportistas, a partir de los datos de facturación que pasan por los sistemas de información de Cass.

La precisión de la facturación es una métrica importante. "Los consignadores deben tratar de eliminar la mayor cantidad posible de facturas con errores", comenta Tom Zygmunt, Gerente de Marketing y Desarrollo de Negocios de Cass. "Si un transportista mantiene errores en la facturación, se cobrarán al consignador cada vez que llegue una factura. Se necesita más tiempo y más esfuerzo para resolver las facturas con errores".

También podría ser importante hacer un seguimiento de los cargos adicionales que vienen adjuntos a las facturas. Digamos, por ejemplo, un transportista con frecuencia añade cargos por retención o sobreestadia –tarifas cobradas por el tiempo excedente entre la carga de la mercancía y la puesta en ruta. "Los consignadores deben preguntar por qué está ocurriendo esto", observa Zygmunt. ¿Hubo retención o sobreestadia, o el transportista hace adiciones al cargo sin justificación?

## Comparación de tarifas

Junto con los KPI centrados en los cargos adicionales, los consignadores pueden hacer un seguimiento de otras medidas relacionadas con las tarifas. Los puntos de datos importantes en esa categoría son el gasto por transportista y el gasto por ruta. Cuando los consignadores capturan esos datos, pueden comparar lo que cuesta mover cargas parecidas en rutas similares.

Ese ejercicio podría mostrar, por ejemplo, que el Transportista A cobra una tarifa base más alta, pero luego ofrece un descuento significativo en las negociaciones, mientras que el Transportista B cobra una tarifa base inferior, pero ofrece un descuento menor. "La tarifa más alta puede llegar a ser inferior a la tarifa más baja, en función del descuento", explica Zygmunt.

Cass ofrece una herramienta de evaluación comparativa que incluye tarifas agregadas para ciertos tipos de rutas, modos de transporte y categorías de peso. Un consignador puede utilizar la herramienta para comparar las tarifas de sus transportistas con las tarifas comunes del mercado.

DAT Solutions en Beaverton, Oregon, ofrece un producto llamado RateView que proporciona a los suscriptores acceso a las tarifas de flete del mercado al contado en tiempo real y a las tarifas de contrato actuales. Los consignadores pueden utilizar el sistema para comparar las tarifas que pagan contra las tarifas del mercado para la misma ruta.

Digamos, por ejemplo, que un cargador busca tarifas para un viaje de Chicago a Minneapolis. "El cargador mira un historial de tarifas del mer-

cado de 13 meses, y ve una gráfica de dispersión de sus cargas y las tarifas de la línea servicio regular que pagó por esas cargas", explica Ralph Galantine, Gerente de Producto de RateView. El sistema muestra de un vistazo cómo se alinean las tarifas reales del cargador con respecto a la media.

RateView también puede elaborar una lista de todas las cargas que un consignador envía en una ruta particular durante un periodo de 90 días, con el nombre del transportista al lado de cada carga. "Al clasificar

esa información, los consignadores pueden ver el desempeño de cada transportista en función de las tarifas, y su tarifa general en la ruta", señala Galantine.

Debido a que opera un tablero de correlación de carga importante que usan los indicadores relacionados con la capacidad, "podemos mostrar variaciones de la capacidad por geografía y estación, por lo que los consignadores saben cuándo las limitaciones de capacidad en el mercado son muy ajustadas y cuándo son más



## Los indicadores de almacén mantienen a los trabajadores en plena forma

El transporte no es la única área donde las empresas mejoran las eficiencias de la logística por medio de la recolección y el análisis de datos de rendimiento. Los indicadores pueden hacer maravillas en el almacén también.

La Cadena de Abastecimiento Visual, un conjunto de soluciones de tecnología de RMG Networks con sede en Dallas, utiliza datos extraídos de los sistemas de administración de almacenes para medir en tiempo real el desempeño de los empleados y la eficiencia operativa en general. RMG muestra los indicadores en grandes pantallas LCD en las áreas de trabajo, para informar al personal y a los gerentes el avance del trabajo.

La mayoría de los centros de distribución o de surtido utilizan tarjetas de puntuación estáticas para destacar el desempeño de los empleados. "En la mayoría de los casos nos enteramos de cómo trabajaron esos empleados el día de ayer, o cómo han trabajado durante el mes hasta la fecha", comenta Kerwin Everson, Vicepresidente de Soluciones de la cadena de abastecimiento en RMG. "No tienen dónde ver cómo lo están haciendo actualmente, y cuál es su trabajo para el resto del día".

Para satisfacer la necesidad de los indicadores de rendimiento actuales, la aplicación de RMG envía una consulta periódica -cada 30 minutos, cada cinco minutos o en cualquier intervalo que el cliente especifique- a uno o más sistemas de administración, desde la planificación de recursos empresariales hasta el almacén, el transporte y la gestión laboral. Incluso se puede integrar con los sistemas que controlan el equipo automatizado.

"Hemos trabajado con los sistemas Intelligrated, Dematic o Pyramid de los clientes para capturar datos sobre la ubicación de ciertas cajas, o cuáles rampas puedan bloquearse", dice Everson.

RMG analiza los datos para calcular, por ejemplo, el número de unidades que los empleados recogen, empaquetan o guardan por hora, información que suele usarse para hacer comparaciones.

"No sólo podemos clasificar las zonas de recolección unas con respecto a las otras, sino que podemos clasificar a los recolectores individuales", agrega Everson. Esas clasificaciones fomentan la competencia. "El simple hecho de proporcionar la información, a veces en un stack ranking, puede crear automáticamente mejoras en la productividad", asegura.

Las pantallas también indican qué parte de un trabajo ha completado un equipo, por ejemplo, en un muelle de carga. "Tenemos una gráfica de barras que muestra un camión que se está llenando, e indica si se trata de un 50 por ciento o un 70 por ciento de su capacidad", añade Everson. La gráfica puede indicar el avance tanto por volumen como por peso.

En el seguimiento de la cantidad de trabajo individual que sus equipos han logrado durante el día, la Cadena de Abastecimiento Visual tiene la función de un sistema de gestión de mano de obra. Por ejemplo, el sistema puede estimar que los trabajadores de las zonas A y B terminarán su trabajo del día a las 2 pm, por lo que es obvio que los empleados tendrán que trasladarse a las zonas C y D al terminar.

En los almacenes que ofrecen un bono a los trabajadores cuando superan los objetivos de desempeño en velocidad, calidad y otros factores, las pantallas en tiempo real proporcionan un estímulo adicional. "Podemos poner información sobre los incentivos, y a veces el stack ranking es suficiente para ayudarles a trabajar un poco mejor", concluye Everson.

libres", agrega Galantine. "Eso puede ayudar a los consignadores a evaluar a los transportistas individuales -quiénes están entregando y esperando su oferta cuando la capacidad es escasa, y quiénes están ofreciendo camiones a una tarifa mayor".

Si bien a un consignador podrían preocuparle principalmente las tarifas de contrato, es buena idea mantener un ojo en el mercado al contado del transporte también, sugiere Mark Montague, analista de precios de la industria de DAT Solutions. Esto se debe a que un aumento o caída sostenidos de las tarifas al contado por lo general presagia un movimiento similar en el mercado de contratos.

"Un mercado al contado en calma es una señal para los consignadores, de que es buen momento para negociar", observa Montague. Los transportistas son propensos a obtener mejores tarifas de contrato en ese momento. "Si las tarifas del mercado al contado comienzan a filtrarse hacia

arriba, es momento de comprometerse con los transportistas por contrato y asegurar alguna capacidad", añade.

### De los datos al diálogo

Sea cual sea el indicador que un consignador elige monitorizar, los datos en bruto –obtenidos de las soluciones TMS, las plataformas de intercambio electrónico de datos, los sistemas de auditoría y facturación, y otros sistemas transaccionales– necesitan procesarse y presentarse luego en un formato que sea legible y comprensible. GENCO, por ejemplo, alimenta los datos de su TMS, sistema de middleware propietario y sistema EDI en una herramienta de inteligencia de negocios. "Corremos esos análisis a diario", explica Nightingale.

Cuando trabajaba como ejecutiva de transporte, Keane y su equipo recibían automáticamente muchos de los datos de los indicadores de los transportistas desde el sistema EDI de la compañía, que proporcionaba una

fecha y hora para cada transacción. "Los consignadores pueden importar esos datos en una hoja de cálculo y crear una macro para hacer las evaluaciones", añade. De esta manera pueden comparar la información con los datos de la administración de patios para averiguar, por ejemplo, si un cargamento llegó tarde y si el transportista envió una advertencia previa sobre el retraso.

### Sin sorpresas

Muchos consignadores y transportistas utilizan indicadores de transporte como base para las revisiones periódicas de rendimiento. Keane recomienda el envío semanal de una tarjeta de puntuación a cada transportista. "De esa manera nunca hay sorpresas y ambas partes tienen un diálogo permanente", asegura. Los consignadores deben explicar claramente sus requisitos de rendimiento en una guía de transportistas, por ejemplo, 98 por ciento de entrega a tiempo o 100 por

# LA RUTA MÁS CORTA ENTRE REDUCIR TIEMPO Y COSTOS DE LOGÍSTICA

En 3 meses, el futuro estará más cerca, literalmente. La Terminal Portuaria de Tuxpan es la más cercana a la Ciudad de México, a sólo 293 km de ésta. Contará con el primer patio automatizado, siendo así, un mejor futuro para tus negocios.

Una empresa de SSA México. |tpt.mx +52 (55) 5482 8200

AUTOS | CONTENEDORES | CARGA EN GENERAL

f Tuxpan Port Terminal

@TuxpanPort

Tuxpan Port Terminal SSA México



# La tarjeta de puntuación de un transportista “suele establecer un diálogo saludable sobre lo que estamos midiendo con respecto a la manera como los transportistas entregan la información”.

– Tom Nightingale, Vicepresidente de Logística del Transporte, GENCO

ciento de compatibilidad con EDI. Si un transportista no alcanza la marca tres o cuatro semanas consecutivas, es momento de tener una conversación seria.

NFI trabaja con cada cliente para compilar una lista de los indicadores de rendimiento requeridos, luego entrega los resultados a los intervalos que el cargador requiere. "Algunos son semanales, otros son mensuales, algunos trimestrales", observa Holt. El transportista también se reúne con cada consignador cada trimestre para discutir las tendencias indicadas por las cifras. Si se identifica un problema, pueden rastrearlo de nuevo a su origen y determinar la manera de resolverlo.

El problema podría estar en las operaciones del transportista, o podría originarse en el lado del consignador, por ejemplo, retrasos debidos a un cuello de botella en el muelle de carga. De cualquier manera, es importante examinar minuciosamente los datos y tratar de entender lo que transmiten. "Luego, puede crear puntos de acción y actividades en torno a la solución de los problemas", agrega Holt.

Una forma de llegar a la raíz de un KPI bajo es analizar los datos subyacentes. Por ejemplo, considere una empresa de camiones cuya puntuación para la entrega a tiempo es del 95 por ciento, cuando el consignador requiere un 98 por ciento.

"Usted puede hacer una revisión por línea de producto, origen, ruta y cliente para identificar las posibles áreas de enfoque", aclara Sherman. El transportista en realidad podría tener un buen desempeño excepto en dos rutas, lo que baja la puntuación.

Una vez que el consignador y el transportista ubican este problema, pueden resolverlo.

## Mantener una comunicación abierta

Además de ponerse en contacto con los transportistas de inmediato cuando los indicadores señalan problemas, Keane discutía los indicadores clave de rendimiento con cada uno de sus transportistas en reuniones formales que celebraban cada tres, seis o 12 meses, dependiendo del tamaño del transportista.

GENCO envía a los transportistas una tarjeta de puntuación cada mes. "Luego programamos una llamada posterior, en particular con nuestros transportistas más grandes", dice Nightingale. "Incluimos a nuestro equipo de compras y a los representantes de operación o de negocios del transportista".

Si las cifras se ven bien, el transportista se alegra de recibir esas noticias. Si los resultados apuntan a problemas, los transportistas aprecian escuchar eso también. "Esto suele establecer un diálogo saludable sobre lo que estamos midiendo con respecto a la manera como nos entregan la información", señala Nightingale.

A veces resulta que una puntuación baja no proviene de una falla en el desempeño, sino de un problema de calidad de los datos, por ejemplo, de un código incorrecto en un mensaje de intercambio electrónico de datos, añade.

Además de fomentar las conversaciones acerca de la calidad del servicio, una tarjeta de informe de un transportista podría ayudar a un

consignador a obtener tarifas más favorables. "Los consignadores pueden usar la tarjeta de puntuación como una herramienta de negociación", comenta Zygmunt. "O les puede ayudar a ver dónde se acumulan las tarifas con el total". Esto es similar a entrar en línea para ver cuánto están cobrando los minoristas por un producto que se desea comprar y establecer un precio antes de decidir dónde comprarlo.

En GENCO, las tarjetas de puntuación pueden influir en la cantidad de capacidad de compra de la empresa a transportistas particulares en general, o para determinadas rutas. "Algunos transportistas tienen puntos óptimos, es decir, rutas de poder que están ansiosos por llenar, y el desempeño de su servicio es maravilloso en esas rutas", comenta Nightingale. "Otras compañías de transporte han excedido su capacidad en ciertas rutas, y el desempeño de su servicio suele reflejarlo".

## Identificar estrategias

NFI utiliza algunos de sus indicadores para ayudar a los consignadores a tomar decisiones estratégicas que podrían ahorrarles dinero. "Hacemos un seguimiento de las millas vacías y el costo de las mismas dentro de nuestras redes, y de lo mucho que esto afecta al cliente", señala Holt. "Entonces hablamos de la capacidad de colaborar -incluso con otros clientes- para reducir los costos". Por ejemplo, la compañía podría emparejar dos de sus cargadores para crear viajes completos de ida y vuelta y eliminar las millas vacías.

Independientemente de cómo los consignadores decidan aplicar los indicadores a los transportistas, es importante utilizarlos como herramientas para mantener a los transportistas informados. El objetivo es estimular las conversaciones que refuercen las alianzas de transporte.

"Mientras los consignadores utilicen las tarjetas de puntuación de forma colaborativa, y para mejorar en vez de para hacer sentir mal a un socio transportista, todos ganan", concluye Keane. ■