

## **ANEXO S: DESPLIEGUE DE LOS INDICADORES OPERACIONALES**

## ÍNDICE

<b>ANEXO S: DESPLIEGUE DE LOS INDICADORES OPERACIONALES</b>	<b>3</b>
<b>S.1 GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES</b>	<b>4</b>
<b>S.2 GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA</b>	<b>7</b>
<b>S.3 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>10</b>
<b>S.4 RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA</b>	<b>21</b>

## ANEXO S: DESPLIEGUE DE LOS INDICADORES OPERACIONALES

En este anexo procederemos a desplegar y definir los Indicadores Operativos sobre la base de la jerarquía de procesos, los inductores de actuación de un diagrama de Ishikawa y las exigencias de los clientes del proceso en cuestión.

Para cada uno de los indicadores se describirá:

- Finalidad: finalidad del indicador
- Fórmula: fórmula exacta para el cálculo del indicador.
- Diferenciación: tipo de diferenciaciones, en caso de que sean necesarias; que se van a realizar para el cálculo del indicador (grupos de interés).
- Frecuencia: frecuencia de medición del indicador.
- Responsable de Medición: personal responsable de realizar la medición del indicador.
- Tipo de Datos: naturaleza de los datos que se van a obtener.
- Responsable de Actuación: persona responsable de actuar cuando el indicador así lo muestre.
- Actuación: qué debe hacer el Responsable de Actuación, en caso que sea necesario actuar.
- Proceso: nombre del proceso en el que se mide el indicador.
- Objetivo: objetivo numérico que se desea cumplir para el indicador.
- Máxima Puntuación: valor numérico máximo que se puede conseguir con el indicador.

## S.1 GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

El Indicador Estratégico para el Grado de Implantación del Sistema de Indicadores, es un indicador fácil de desplegar ya que la **Gestión de la Mejora y el Cambio** es al único proceso que afecta y las exigencias de los clientes, en este caso internos; se limitan a conseguir implantar totalmente el sistema de indicadores diseñado.

A través del diagrama de causa – efecto obtenemos los principales aspectos que afectan al indicador estratégico y por consiguiente, nos ayuda a obtener los indicadores operativos.

Porcentaje de Indicadores Definidos	Número de indicadores definidos con respecto al número de indicadores totales
Porcentaje de Indicadores Implantados	Número de indicadores implantados con respecto al número de indicadores totales
Porcentaje de Indicadores Auditados	Número de indicadores auditados con respecto al número de indicadores totales

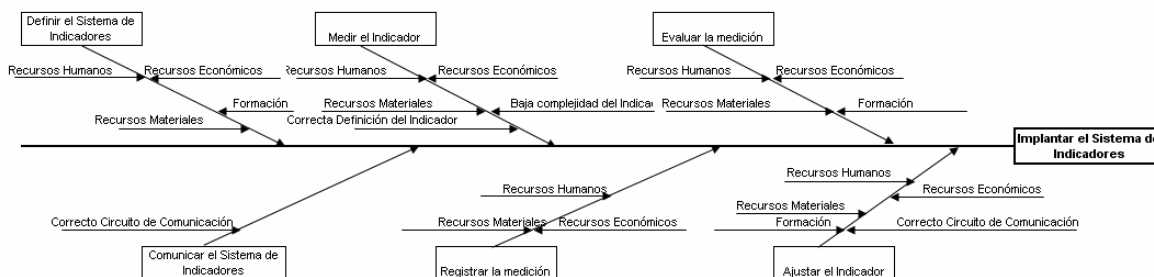


Figura S. 1. Diagrama Causa – Efecto para el Indicador Estratégico *Grado de Implantación del Sistema de Indicadores*.

Los tres indicadores tendrán la misma importancia dentro del indicador estratégico y serán medidos por el Departamento de Calidad.

**le1 INDICADOR ESTRATÉGICO**

Nombre:	<b>GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES</b>
Finalidad:	Indicador que valora el logro de nuestro Objetivo Estratégico “Implantar el Sistema de Indicadores a todo el Grupo Empresarial”

Fórmula:

$$le1 = \frac{lo1.01 + lo1.02 + lo1.03}{3}$$

Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	AFerrer del Departamento de Calidad
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora para agilizar e implantar las mejoras en el Sistema de Indicadores
Proceso:	Gestión de la Mejora y el Cambio
Objetivo:	El objetivo es conseguir implantar el Sistema de Indicadores en un plazo máximo de 3 años, por lo que el primer año nuestro objetivo será de un tercio del valor máximo: 1/3
	Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria actuación: 1/36
Máxima puntuación:	1

**lo1.01 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Porcentaje de Indicadores Definidos</b>
Finalidad:	Conocer el logro de la implantación del Sistema de Indicadores a través de los indicadores que han sido definidos, del total de indicadores del sistema.

Fórmula:

$$lo1.01 = \frac{\text{Acumulado del Número de Indicadores Definidos (mes } x - \text{mes } x-1)}{\text{Número de Indicadores Totales}}$$

Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	BSanchez del Departamento de Calidad
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir al Departamento de Calidad para agilizar la definición de los Indicadores
Proceso:	Gestión de la Mejora y el Cambio
Objetivo:	El objetivo anual es conseguir un tercio del valor máximo: 1/3
	Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria actuación: 1/36
Máxima puntuación:	1

<b>Io1.02 Indicador Operacional</b>	
Nombre:	<b>Porcentaje de Indicadores Implantados</b>
Finalidad:	Conocer el logro de la implantación del Sistema de Indicadores a través de los indicadores que han sido implantados, del total de indicadores del sistema.
Fórmula:	
Io1.02 =	$\frac{\text{Acumulado del Número Indicadores Implantados (mes } x - \text{mes } x-1)}{\text{Número de Indicadores Totales}}$
Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	BSanchez del Departamento de Calidad
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir al Departamento de Calidad para agilizar la implantación de los Indicadores
Proceso:	Gestión de la Mejora y el Cambio
Objetivo:	El objetivo anual es conseguir un tercio del valor máximo: 1/3 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 1/36
Máxima puntuación:	1

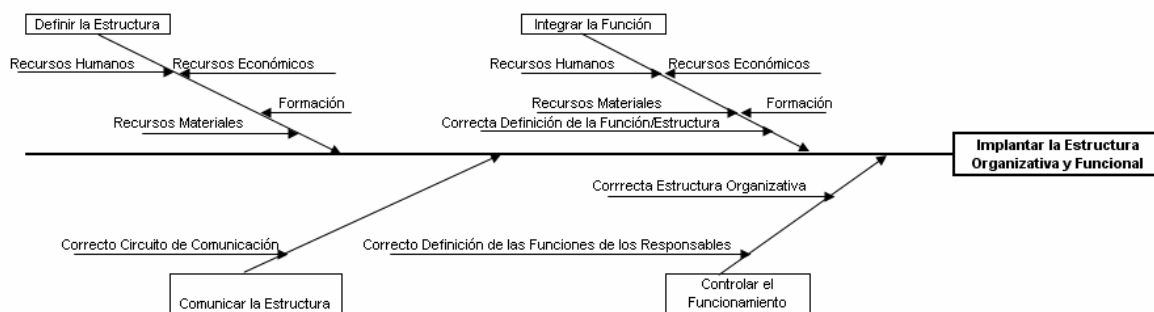
<b>Io1.03 Indicador Operacional</b>	
Nombre:	<b>Porcentaje de Indicadores Auditados</b>
Finalidad:	Conocer el logro de la implantación del Sistema de Indicadores a través de los indicadores que han sido auditados, del total de indicadores del sistema.
Fórmula:	
Io1.02 =	$\frac{\text{Acumulado del Número Indicadores Auditados (mes } x - \text{mes } x-1)}{\text{Número de Indicadores Totales}}$
Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	BSanchez del Departamento de Calidad
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir al Departamento de Calidad para agilizar la auditoria de los Indicadores
Proceso:	Gestión de la Mejora y el Cambio
Objetivo:	El objetivo anual es conseguir un tercio del valor máximo: 1/3 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 1/36
Máxima puntuación:	1

## S.2 GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA

El Indicador Estratégico para el Grado de Implantación de la Estructura Organizativa y Funcional, también es un indicador fácil de desplegar ya que **Definir la Política del Personal** es al único proceso que afecta y las exigencias de los clientes, que son internos; se limitan a conseguir implantar, totalmente en la organización, la estructura que ha sido definida.

A través del diagrama de causa – efecto obtenemos los siguientes Indicadores Operativos.

Porcentaje de Funciones Definidas	Número de funciones definidas con respecto al número de funciones totales.
Porcentaje de Funciones Implantadas	Número de funciones implantadas con respecto al número de funciones totales.
Porcentaje de Funciones Auditadas	Número de funciones auditadas con respecto al número de funciones totales.



**Figura S. 2.** Diagrama Causa – Efecto para el Indicador Estratégico *Grado de Implantación de la Estructura Organizativa y Funcional*.

Igual que en el caso anterior, los tres indicadores tendrán la misma importancia dentro del indicador estratégico, pero serán medidos por el Departamento de Recursos Humanos y Jurídico.

le2 INDICADOR ESTRATÉGICO	
Nombre:	<b>GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA</b>
Finalidad:	Indicador que valora el logro de nuestro Objetivo Estratégico “Fortalecer la Estructura Organizativa y Funcional del Grupo Empresarial”
Fórmula:	$le2 = \frac{lo2.01 + lo2.02 + lo2.03}{3}$
Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	MFernandez del Departamento de Personal
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Recursos Humanos y Jurídico
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora para agilizar e implantar las mejoras en la Estructura de la Empresa
Proceso:	Definir la Política del Personal
Objetivo:	El objetivo es conseguir implantar la estructura de la empresa en un plazo máximo de 3 años, por lo que en el primer año nuestro objetivo será de un tercio del valor máximo: 1/3
Máxima puntuación:	Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria actuación: 1/36 1

lo2.01 Indicador Operacional	
Nombre:	<b>Porcentaje de Funciones Definidas</b>
Finalidad:	Conocer el logro de la implantación de la nueva estructura en la empresa a través de las funciones que han sido definidas, del total de funciones de la estructura.
Fórmula:	$lo2.01 = \frac{\text{Acumulado del Número de Funciones Definidas (mes}_x - \text{mes}_{x-1})}{\text{Número de Funciones Totales}}$
Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	TArza del Departamento de Personal
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Recursos Humanos y Jurídico
Actuación:	Reunir al Departamento de Personal para agilizar la definición de la Estructura de la Empresa
Proceso:	Definir la Política del Personal
Objetivo:	El objetivo anual es conseguir un tercio del valor máximo: 1/3
Máxima puntuación:	Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria actuación: 1/36 1



**Io2.02 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Porcentaje de Funciones Implantadas</b>
Finalidad:	Conocer el logro de la implantación de la nueva estructura en la empresa a través de las funciones que han sido implantadas, del total de funciones de la estructura.

Fórmula:

$$Io2.02 = \frac{\text{Acumulado del Número Funciones Implantadas (mes } x - \text{mes } x-1)}{\text{Número de Funciones Totales}}$$

Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	TArza del Departamento de Personal
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Recursos Humanos y Jurídico
Actuación:	Reunir al Departamento de Personal para agilizar la implantación de la Estructura de la Empresa
Proceso:	Definir la Política del Personal
Objetivo:	El objetivo anual es conseguir un tercio del valor máximo: 1/3 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria actuación: 1/36
Máxima puntuación:	1

**Io2.03 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Porcentaje de Funciones Auditadas</b>
Finalidad:	Conocer el logro de la implantación de la nueva estructura en la empresa a través de las funciones que han sido auditadas, del total de funciones de la estructura.

Fórmula:

$$Io2.03 = \frac{\text{Acumulado del Número de Funciones Auditadas (mes } x - \text{mes } x-1)}{\text{Número de Funciones Totales}}$$

Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	TArza del Departamento de Personal
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Recursos Humanos y Jurídico
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora para agilizar e implantar las mejoras en la Estructura de la Empresa.
Proceso:	Definir la Política del Personal
Objetivo:	El objetivo anual es conseguir un tercio del valor máximo: 1/3 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria actuación: 1/36
Máxima puntuación:	1

### S.3 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El proceso principal al que afecta el indicador estratégico Grado de Satisfacción del cliente, es a **Medir la Satisfacción del Cliente**; y muy directamente a los procesos **Atención y Servicio al Cliente** y **Gestionar Incidencias** y otros de menos relevancia como **Realizar el Cobro** y **Búsqueda de nuevas áreas de negocio**.

Teniendo en cuenta las exigencias de los clientes de cada uno de estos procesos, ya definidas en partes anteriores del proyecto y con la ayuda del diagrama de causa – efecto, obtenemos los siguientes Indicadores Operativos.

Resultado de las Encuestas	Media ponderada de la valoración entre 1 y 10 de las preguntas que conforman la encuesta.
Proceso:	Medir Satisfacción del Cliente
Departamento:	Departamento de Calidad
Resultado Espejo Cliente	Valor absoluto de la diferencia entre la visión de la empresa y la visión del cliente.
Proceso:	Medir Satisfacción del Cliente
Departamento:	Departamento de Calidad
Resultado Benchmarking	Diferencia entre el nivel de las mejoras prácticas y el nivel de la empresa.
Proceso:	Medir Satisfacción del Cliente
Departamento:	Departamento de Calidad
Resultado Trainmarking	Diferencia entre el valor de la empresa y el valor de la competencia.
Proceso:	Medir Satisfacción del Cliente
Departamento:	Departamento de Calidad
Accesibilidad	Número de accesos exitosos con respecto al número de accesos totales.
Proceso:	Atención y Servicio al Cliente
Departamento:	Departamento Comercial
Tiempo de Resolución	Tiempo medio de resolución de Quejas e Incidencias.
Proceso:	Atención y Servicio al Cliente / Gestionar Incidencias
Departamento:	Departamento Comercial / Departamento de Averías

Número de Cargos Proceso: Realizar el Cobro Departamento: Departamento Contable y Financiero	Número de Recargos realizados por los clientes.
Porcentaje de Reclamaciones Proceso: Gestionar Incidencias Departamento: Departamento de Averías	Número de Reclamaciones de los clientes con respecto al total de servicios realizados.
Porcentaje Partes de Incidencia Proceso: Gestionar Incidencias Departamento: Departamento de Averías	Número de Partes de Incidencia recibidos con respecto al total de servicios realizados.
Porcentaje Nuevos Productos Proceso: Búsqueda de nuevas áreas de negocio Departamento: Departamento Comercial	Número de nuevos productos con respecto al número de productos totales.
Tiempo de Servicio Macro Proceso: Dar Servicio Logístico Departamento: Consignataria	Tiempo medio realización del Servicio completo

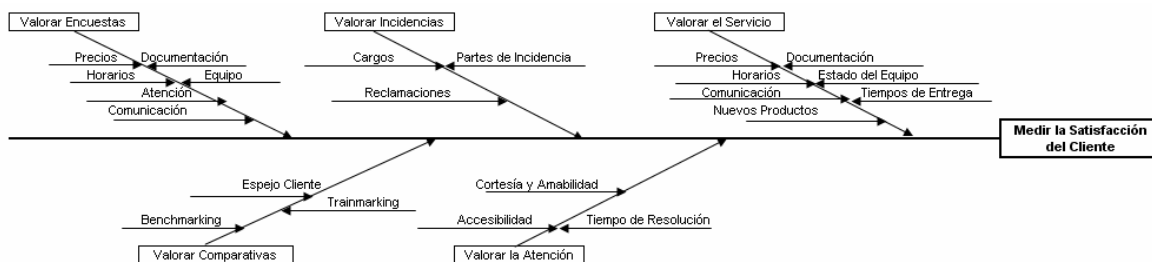


Figura S. 3. Diagrama Causa – Efecto para el Indicador Estratégico *Medir la Satisfacción del Cliente*.

De los anteriores indicadores operativos, para el cálculo del indicador estratégico, desechamos la *Accesibilidad*, porque aunque es un indicador importante, actualmente no se dispone en la empresa de medios suficientes para poder medir la accesibilidad al servicio de atención al cliente, ya que la atención no se hace mediante un sistema automatizado, sino que la realizan los propios comerciales. De todos modos se deja constancia para una vez avanzado el sistema de indicadores, se pueda tener en cuenta.

Tampoco tendremos en cuenta el indicador operativo *Tiempo de Servicio*, ya que aunque inicialmente parezca que puede ayudarnos a obtener una idea de la calidad del servicio que se está ofreciendo, no es de este modo.

El Tiempo de Servicio se debería medir desde que el Cliente solicita que le vayan a recoger la mercancía en el almacén de origen, hasta que se entrega en el almacén de destino. El problema es que hay muchas mercancías que el Cliente prefiere sacar de su almacén y tener en la Terminal hasta que no las necesite, por lo que en muchos de los casos son los propios clientes los que amplían los tiempos.

Para tener una buena medida del indicador, sería mejor medir los retrasos que se producen en las diferentes etapas del proceso: retrasos en la entrega del equipo, retrasos en la recogida, retrasos en el embarque o desembarque, en la gestión de la documentación, etc. Como esto sería muy complejo, y entendiendo que el resto de indicadores operativos ya dan la suficiente información para decidir el grado de satisfacción del cliente, desechamos también este indicador; dejando constancia de todos modos para que más adelante si es necesario se tengan en cuenta estos tiempos de servicio.

A continuación se citan los indicadores operativos que conforman definitivamente el indicador estratégico **Grado de Satisfacción del Cliente**, indicando el grado de importancia y el proceso en el que se miden, entre otros conceptos.

le3	INDICADOR ESTRATÉGICO
Nombre:	<b>GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>
Finalidad:	Indicador que valora el logro de nuestro Objetivo Estratégico "Mejorar el Servicio Realizado"

Fórmula:

$$le3 = \frac{(Ic3.01) + \text{Media Anual}(Ic3.02) + (Glo.09)}{21}$$

El indicador estratégico estará formado por los indicadores de Calidad **Valoración de las Encuestas** y **Evolución de las Reclamaciones** (de valor máximo 10 puntos cada uno); y por el escalado del indicador *Porcentaje de Nuevos Productos* (de valor máximo 1 punto). Como la Evolución de las Reclamaciones es mensual, se hace la media anual.

**Glo3.09** Escalado del Indicador – *Porcentaje Nuevos Productos* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	OBJETIVO
Si lo3.09 > 0	1	
Si lo3.09 = 0	0	

Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Anual
Responsable de Medición:	AFerrer del Departamento de Calidad
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora mejorar el Grado de Satisfacción del Cliente
Proceso:	Medir la Satisfacción del Cliente
Objetivo:	El objetivo es conseguir cada uno de los objetivos individuales, lo que supone alcanzar un valor de 0,63 en el indicador estratégico
Máxima puntuación:	1

lo3.09	Indicador Operacional
Nombre:	<b>Porcentaje de Nuevos Productos</b>
Finalidad:	Conocer la satisfacción del cliente a través del número de nuevos productos que le ofrece la empresa

Fórmula:

$$lo3.09 = \frac{\text{Número de Nuevos Productos}}{\text{Número de Productos Totales}}$$

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Línea (Baleares, Canarias e Internacional) y Tipo de Equipo (Contenerizado y Rodado)
Frecuencia:	Anual
Responsable de Medición:	CGomez del Departamento Comercial
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director Comercial
Actuación:	Reunir al Departamento Comercial para realizar análisis de mercado y establecer nuevos productos
Proceso:	Búsqueda de nuevas áreas de negocio
Objetivo:	El objetivo es conseguir que cada año se presenten al cliente, nuevos productos. lo3.09 > 0
Máxima puntuación:	1

**Ic3.01 INDICADOR DE CALIDAD**Nombre: **VALORACIÓN DE LAS ENCUESTAS**

Finalidad: Saber la valoración de nuestro servicio a través del cliente

Fórmula:

$$Ic3.01 = (7/10) \times (Io3.01) + (Glo3.02) + (Glo3.03) + (Glo3.04)$$

Agruparemos los cuatro primeros indicadores operativos en el indicador de calidad **Valoración de las Encuestas**, ya que tienen características similares. Daremos un mayor valor (siete puntos) al indicador **Io3.01 Resultado de las Encuestas**, y un punto a los gradientes de los resultados del Espejo Cliente, Benchmarking y Trainmarking

**Glo3.02:** Escalado del Indicador – *Resultado Espejo Cliente* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io3.02 > 1,25$	0	
$1,00 \leq Io3.02 \leq 1,25$	0,25	
$0,75 \leq Io3.02 \leq 1,00$	0,5	OBJETIVO
$0,50 \leq Io3.02 \leq 0,75$	0,75	
Si $Io3.02 \leq 0,50$	1	

**Glo3.03** Escalado del Indicador – *Resultado Benchmarking* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io3.03 > 1,25$	0	
$1,00 \leq Io3.03 \leq 1,25$	0,25	
$0,75 < Io3.03 \leq 1,00$	0,5	OBJETIVO
$0,50 < Io3.03 \leq 0,75$	0,75	
Si $Io3.03 \leq 0,50$	1	

**Glo3.04** Escalado del Indicador – *Resultado Trainmarking* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io3.04 \geq 2,0$	1	
$1,5 \leq Io3.04 < 2,0$	0,75	
$1,0 \leq Io3.04 < 1,5$	0,5	OBJETIVO
$0,5 \leq Io3.04 < 1,0$	0,25	
Si $Io3.04 < 0,5$	0	

Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Anual
Responsable de Medición:	AFerrer del Departamento de Calidad
Tipo de datos:	Numérico entre 0 y 10
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora para la evaluación del proceso de Soporte <i>Medir Satisfacción del Cliente</i>
Proceso:	Medir la Satisfacción del Cliente
Objetivo:	El objetivo es conseguir cada uno de los objetivos individuales, lo que supone alcanzar un valor de 6,75 del indicador de calidad
Máxima puntuación:	10

<b>Io3.01 Indicador Operacional</b>	
Nombre:	<b>Resultado de las Encuestas</b>
Finalidad:	Conocer la satisfacción del Cliente a través de encuestas de opinión.

Fórmula:

$$Io3.01 = (PM_1 \times \%I_1) + (PM_2 \times \%I_2) + \dots + (PM_n \times \%I_n)$$

PM<sub>n</sub>: puntuación media de la pregunta número n (valor entre 0 y 10).

%I<sub>n</sub>: porcentaje de importancia de la pregunta número n

n: número de preguntas del cuestionario (en nuestro caso 12).

Diferenciación:	Se hará diferenciación para cada una de las preguntas de la encuesta por: Línea (Baleares, Canarias e Internacional), Tipo de Cliente (Directo y Transitario) y Tipo de Equipo (Contenerizado y Rodado)
Frecuencia:	Anual
Responsable de Medición:	XPome, JBravo y DBenchimol del Departamento Comercial
Tipo de datos:	Numérico entre 0 y 10
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora y proponer acciones correctivas y preventivas sobre la raíz del problema detectado (puntuaciones por debajo de la media)
Proceso:	Medir la Satisfacción del Cliente
Objetivo:	El objetivo es conseguir una puntuación de 7,5
Máxima puntuación:	10

**Io3.02 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Resultado Espejo Cliente</b>
Finalidad:	Conocer la diferencia entre la visión que tiene el cliente de nuestro servicio y la visión que tiene la empresa de la satisfacción del cliente

Fórmula:

$$Io3.02 = \text{Valor Absoluto (Visión de la Empresa – Visión del Cliente)}$$

Personal de la empresa realiza la misma encuesta que se ha facilitado a los Clientes y se compara la visión entre ambos

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Línea (Baleares, Canarias e Internacional), Tipo de Cliente (Directo y Transitario) y Tipo de Equipo (Contenerizado y Rodado)
Frecuencia:	Anual
Responsable de Medición:	JArassa, JMarti y CCodorniu del Departamento Comercial
Tipo de datos:	Numérico entre 0 y 10
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora y analizar los aspectos en los que más se distancian las visiones
Proceso:	Medir la Satisfacción del Cliente
Objetivo:	Que las visiones no se diferencien en más de 1 punto
Máxima puntuación:	En este caso la mejor puntuación es que el indicador sea 0

**Io3.03 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Resultado Benchmarking</b>
Finalidad:	Conocer la diferencia entre las mejores prácticas del mercado y el nivel de nuestra empresa

Fórmula:

$$Io3.03 = \text{Nivel de las Mejores Prácticas – Nivel de la Empresa}$$

Ambos niveles serán valores entre el 0 y el 10

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Línea (Baleares, Canarias e Internacional), Tipo de Cliente (Directo y Transitario) y Tipo de Equipo (Contenerizado y Rodado)
Frecuencia:	Anual
Responsable de Medición:	XPome, JBravo y DBenchimol del Departamento Comercial
Tipo de datos:	Entre 0 y 10. Entendemos que el nivel de las mejores prácticas siempre será superior o igual al nivel de la empresa, nunca inferior
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir Grupos de Mejora y analizar las diferencias entre las mejores prácticas y las prácticas de la empresa para mejorarlas
Proceso:	Medir la Satisfacción del Cliente
Objetivo:	El objetivo es que no se diferencien en más de 1 punto el nivel de las mejores prácticas con el nivel de la empresa
Máxima puntuación:	En este caso la mejor puntuación es que el indicador sea 0



**Io3.04 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Resultado Trainmarking</b>
Finalidad:	Conocer la diferencia entre el servicio que da la competencia y el servicio que da la empresa

Fórmula:

$$Io3.04 = \text{Valor de la Empresa} - \text{Valor de la Competencia}$$

Ambos niveles serán valores entre el 0 y el 10

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Línea (Baleares, Canarias e Internacional), Tipo de Cliente (Directo y Transitario) y Tipo de Equipo (Contenerizado y Rodado)
Frecuencia:	Anual
Responsable de Medición:	JArassa, JMarti y CCodorniu del Departamento Comercial
Tipo de datos:	Numérico entre -10 y 10
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora y analizar las diferencias a través del análisis DAFO para poder aplicar mejoras a la empresa
Proceso:	Medir la Satisfacción del Cliente
Objetivo:	El objetivo es conseguir diferenciarnos positivamente de la competencia en 1 punto como mínimo.
Máxima puntuación:	10

**Ic3.02 INDICADOR DE CALIDAD**

Nombre:	<b>EVOLUCIÓN DE LAS RECLAMACIONES</b>
Finalidad:	Saber el aumento o disminución del número de reclamaciones e incidencias en general, que se tiene con los clientes

Fórmula:

$$Ic3.02 = 2x(GIo3.05) + (GIo3.06) + 6x(GIo3.07) + (GIo3.08)$$

Agruparemos los cuatro siguientes indicadores operativos en el indicador de calidad **Evolución de las Reclamaciones**, ya que tienen características similares. Se dará un mayor valor (seis puntos) al escalado del indicador **Io3.07 Porcentaje de Reclamaciones**, dos puntos al Tiempo de Resolución y un punto a Número de Cargos y Número de Partes de Incidencia

**Glo3.05:** Escalado del Indicador – *Tiempo de Resolución* –

Máx. Puntuación: 1 punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io3.05 \geq 45$	0	
$30 \leq Io3.05 < 45$	0,25	
$15 \leq Io3.05 < 30$	0,5	OBJETIVO
$7 \leq Io3.05 < 15$	0,75	
Si $Io3.05 < 7$	1	

**Glo3.06** Escalado del Indicador – *Número de Cargos* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $lo3.06 > 0$	0	
Si $lo3.06 = 0$	1	OBJETIVO

**Glo3.07** Escalado del Indicador – *Porcentaje de Reclamaciones* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $lo3.07 \geq 0,20\%$	0	
$0,15\% \leq lo3.07 < 0,20\%$	0,25	
$0,10\% \leq lo3.07 < 0,15\%$	0,5	OBJETIVO
$0,05\% \leq lo3.07 < 0,10\%$	0,75	
Si $lo3.07 < 0,05\%$	1	

**Glo3.08** Escalado del Indicador – *Porcentaje de Partes de Incidencia* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $lo3.08 \geq 0,20\%$	0	
$0,15\% \leq lo3.08 < 0,20\%$	0,25	
$0,10\% \leq lo3.08 < 0,15\%$	0,5	OBJETIVO
$0,05\% \leq lo3.08 < 0,10\%$	0,75	
Si $lo3.08 < 0,05\%$	1	

Diferenciación:	No requiere de diferenciación.
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	AFerrer del Departamento de Calidad
Tipo de datos:	Numérico entre 0 y 10
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora para la evaluación del proceso de Soporte <i>Medir Satisfacción del Cliente</i>
Proceso:	Medir la Satisfacción del Cliente
Objetivo:	El objetivo es conseguir cada uno de los objetivos individuales, lo que supone alcanzar un valor de 5,5 en el indicador de calidad Mensualmente el indicador debe ser mayor de cero para no realizar actuación
Máxima puntuación:	10

**Io3.05 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Tiempo de Resolución</b>
Finalidad:	Conocer la satisfacción del cliente a través del tiempo en que se tarda en resolver las incidencias

Fórmula:

$$Io3.05 = (t_1 + t_2 + \dots + t_n) / n$$

t<sub>n</sub>: tiempo (en días) que tarda en cerrarse la incidencia número n

n: número total de incidencias

Diferenciación:	Se podrá diferenciar por la fase (realización, apertura, estudio, diagnóstico y cierre) en la que se encuentra la incidencia, por las causas más comunes que también se registran y por el coste
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	ALRamirez del Departamento de Averías
Tipo de datos:	Tiempo en días
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir los Departamentos afectados en el proceso de Gestionar Incidencias para implantar mejoras en las causas del retraso de la gestión de las incidencias (tipo de incidencia, fase, etc.).
Proceso:	Gestionar Incidencias
Objetivo:	El objetivo es intentar reducir a 30 días desde que se realiza la incidencia hasta el cierre de la misma. Valor máximo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 45 días
Máxima puntuación:	En este caso mejor puntuación es que el indicador sea 0

**Io3.06 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Número de Cargos</b>
Finalidad:	Conocer la conformidad con el servicio a través del número de recargos que realiza el cliente

Fórmula:

$$Io3.06 = \text{Número de Cargos}$$

Diferenciación:	Se hará diferenciación entre las causas más comunes por las que el cliente realiza el recargo
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	CMalo del Departamento de Contable y Financiero.
Tipo de datos:	Número entero
Responsable de Actuación:	Director Contable y Financiero
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora para comprobar el correcto funcionamiento del proceso de soporte <i>Gestionar Incidencias</i> .
Proceso:	Realizar el Cobro
Objetivo:	El objetivo es que desaparezcan los cargos realizados por los clientes y que todo se gestione por el departamento de averías Valor máximo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 1
Máxima puntuación:	En este caso la mejor puntuación es que el indicador sea 0

**Io3.07 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Porcentaje de Reclamaciones</b>
Finalidad:	Conocer la conformidad con el servicio a través del número de reclamaciones que realiza el cliente

Fórmula:

$$Io3.07 = 100 \times \frac{\text{Número de Reclamaciones}}{\text{Número de Servicios Totales}}$$

Se tendrán en cuenta todas las reclamaciones de los clientes, incluso las que no generen parte de daños

Diferenciación:	Se hará diferenciación entre las causas más comunes por las que el cliente realiza la reclamación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	ALRamirez del Departamento de Averías
Tipo de datos:	Porcentaje
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora para aplicar acciones preventivas en aquellos puntos "negros" de la realización del servicio
Proceso:	Gestionar Incidencias
Objetivo:	El objetivo es conseguir disminuir el porcentaje al 0,10% . Valor máximo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 0,20%
Máxima puntuación:	En este caso la mejor puntuación es que el indicador sea 0

**Io3.08 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Porcentaje de Partes de Incidencia</b>
Finalidad:	Conocer la conformidad con el servicio a través del número de partes de incidencia que se producen

Fórmula:

$$Io3.08 = 100 \times \frac{\text{Número de Partes de Incidencia}}{\text{Número de Servicios Totales}}$$

Solo se analizarán aquellas reclamaciones que generan parte de daños.

Diferenciación:	Se hará diferenciación entre las causas más comunes por las que se produce el parte de incidencia
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	ALRamirez del Departamento de Averías
Tipo de datos:	Porcentaje
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora para aplicar acciones preventivas en aquellos puntos "negros" de la realización del servicio
Proceso:	Gestionar Incidencias
Objetivo:	El objetivo es conseguir disminuir el porcentaje al 0,10%. Valor máximo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 0,20%
Máxima puntuación:	En este caso la mejor puntuación es que el indicador sea 0

## S.4 RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Aunque hemos decidido agrupar el cálculo del indicador estratégico Rendimiento de los Recursos de la Empresa, en el proceso **Gestión de la Mejora y el Cambio**; los indicadores operativos se obtienen de diferentes procesos del mapa.

Teniendo en cuenta las exigencias de los clientes de cada uno de estos procesos, ya definidas en partes anteriores del proyecto y con la ayuda del diagrama de causa – efecto, obtenemos los siguientes Indicadores Operativos.

Rendimiento ML Muelle Rendimiento de los metros lineales de muelle. Proceso: Gestionar la Terminal Departamento: Estibadora	Metros lineales de buque que han atracado con respecto a los metros lineales de muelle anuales.
Rendimiento de la Superficie de la Terminal Proceso: Gestionar la Terminal Departamento: Estibadora	Porcentaje de superficie utilizada (vertical y rodada) con respecto al porcentaje de superficie total.
Rendimiento de los Buques Proceso: Gestionar Documentación de Embarque / Desembarque Departamento: Consignataria	Número de Teus transportados con respecto a la capacidad máxima de los buques.
Rendimiento del Equipo Proceso: Suministrar Equipo al Cliente Departamento: Consignataria	Tiempo medio que tardan los contenedores de carga a carga por el puerto de Barcelona.
Rendimiento de la Consignataria Proceso: Gestionar Documentación de Embarque / Desembarque Departamento: Consignataria	Número de Teus embarcados con respecto a la previsión
Rendimiento de la Estibadora Proceso: Gestionar la Terminal Departamento: Estibadora	Número de movimientos realizados con respecto a los Teus movidos
Rendimiento del Transporte Terrestre Proceso: Gestionar Transporte Terrestre Departamento: Transporte Terrestre	Número de arrastres realizados con respecto a los previstos

Rendimiento de los Talleres	Número de horas por operario destinadas a reparaciones del total de horas laborales de los trabajadores
Proceso:	Gestionar Talleres
Departamento:	Departamento de Mantenimiento
Flete Medio	Media del total del flete de los embarque realizados
Proceso:	Captar y Mantener Clientes
Departamento:	Departamento Comercial
Cuota de Mercado	Total de servicios realizados por la empresa con respecto al total de servicios que se han realizado en el sector de mercado al que se pertenece.
Proceso:	Identificar Clientes Potenciales
Departamento:	Departamento Comercial
Beneficio Neto	Beneficio neto medio de la empresa (diferencia entre los ingresos y los gastos)
Proceso:	Gestión Contable
Departamento:	Departamento de Contabilidad

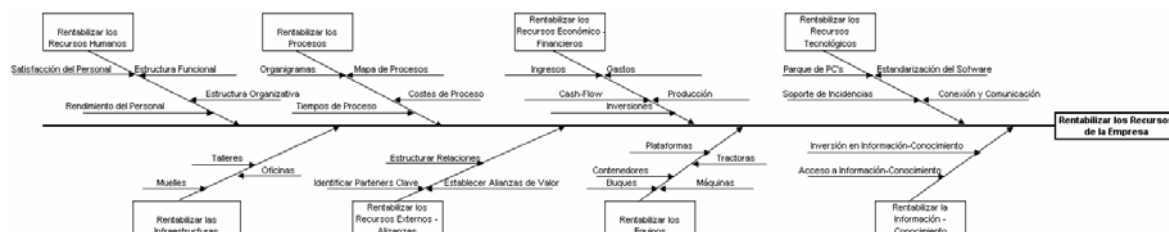


Figura S. 4. Diagrama Causa – Efecto para el Indicador Estratégico *Rendimiento de los Recursos de la Empresa*.

**Ie4 INDICADOR ESTRATÉGICO**

Nombre:	<b>RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA</b>
Finalidad:	Indicador que valora el logro de nuestro Objetivo Estratégico "Optimizar los recursos de la Empresa"

Fórmula:

$$Ie4 = \frac{Io4.01+Io4.02+Io4.03+Glo4.04+Glo4.05+Glo4.06+Glo4.07+Io4.08+Glo4.09+Io4.10+Glo4.11}{11}$$

**Glo4.04** Escalado del Indicador – *Rendimiento del Equipo* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io4.04 \geq 30$	0	
$22 \text{ días} \leq Io4.04 < 30$	0,25	
$15 \text{ días} \leq Io4.04 < 22 \text{ días}$	0,5	OBJETIVO
$7 \text{ días} \leq Io4.04 < 15 \text{ días}$	0,75	
Si $Io4.04 < 7 \text{ días}$	1	

**Glo4.05** Escalado del Indicador – *Rendimiento de la Consignataria* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io4.05 > 1,0$	1	
Si $Io4.05 = 1,0$	0,5	OBJETIVO
Si $Io4.05 < 1,0$	0	

**Glo4.06** Escalado del Indicador – *Rendimiento de la Estibadora* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io4.06 > 1,0$	1	
Si $Io4.06 = 1,0$	0,5	OBJETIVO
Si $Io4.06 < 1,0$	0	

**Glo4.07** Escalado del Indicador – *Rendimiento del Transporte* –

Máx. Puntuación: 1punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io4.06 > 1,0$	1	
Si $Io4.06 = 1,0$	0,5	OBJETIVO
Si $Io4.06 < 1,0$	0	

**Glo4.09** Escalado del Indicador – *Flete Medio* –

Máx. Puntuación: 1 punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io4.09 > 1,0$	1	
Si $Io4.09 = 1,0$	0,5	OBJETIVO
Si $Io4.09 < 1,0$	0	

**Glo4.11** Escalado del Indicador – *Beneficio Neto* –

Máx. Puntuación: 1 punto

ESCALADO	PUNTUACIÓN	
Si $Io4.11 \geq 1,3$	0	
$1,2 \leq Io4.11 < 1,3$	0,75	
$1,1 \leq Io4.11 < 1,2$	0,5	OBJETIVO
$1,0 \leq Io4.11 < 1,1$	0,25	
Si $Io4.11 < 1,0$	0	

Diferenciación:	No requiere de diferenciación
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	RGimenez del Departamento de Contabilidad
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Calidad
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora mejorar el rendimiento de los recursos de la empresa
Proceso:	Gestión de la Mejora y el Cambio
Objetivo:	El objetivo es conseguir cada uno de los indicadores operativos: 0.61
Máxima puntuación:	1



**Io4.01 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Rendimiento Metros Lineales Muelle</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento de los metros lineales de atraque que dispone el grupo empresarial

Fórmula:

$$Io4.01 = \frac{\text{Metros Lineales de buque atracado (m) x Horas de atraque (h)}}{\text{Metros Lineales útiles de Muelle (m) x Horas totales mes (h)}}$$

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Buque, Explanada y Línea
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	DCortés de la Estibadora
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de la Estibadora
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora del proceso <i>Gestionar la Terminal</i> para mejorar la rentabilidad de los metros lineales de Muelle
Proceso:	Gestionar la Terminal
Objetivo:	El objetivo es conseguir un 70% de ocupación del muelle: 0,7 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 0,7
Máxima puntuación:	1

**Io4.02 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Rendimiento de la Superficie de la Terminal</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento de la superficie destinada a explanada que dispone el grupo empresarial

Fórmula:

$$Io4.02 = \frac{\text{Nº de Teus reales sobre muelle}}{\text{Capacidad volumétrica total de la Terminal en Teus}}$$

La medición se hará siempre a las 20h que es cuando se cierra la Terminal.

Diferenciación:	Se hará diferenciación por Explanada y si la superficie está destinada a Vertical o Rodado
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	DCortés de la Estibadora
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de la Estibadora
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora del proceso <i>Gestionar la Terminal</i> para mejorar la rentabilidad de la superficie de Muelle
Proceso:	Gestionar la Terminal
Objetivo:	El objetivo es conseguir un 70% de ocupación del muelle: 0,7 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 0,7
Máxima puntuación:	1

<b>Io4.03 Indicador Operacional</b>	
Nombre:	<b>Rendimiento de los Buques</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento de los buques a través del número de Teus transportados
Fórmula:	
	$Io4.03 = \frac{\text{Número de Teus transportados}}{\text{Capacidad máxima en Teus de los buques}}$
Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Línea, Equipo (vacío o lleno) y Buque
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	ITrani y MCocera de la Consignataria
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de la Consignataria
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora, para mejorar la rentabilidad de los buques (aumento de carga, disminución escalas, etc.).
Proceso:	Gestionar Documentación de Embarque / Gestionar Documentación de Desembarque
Objetivo:	El objetivo es conseguir un 90% de ocupación del buque: 0,9 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria actuación: 0,9
Máxima puntuación:	1

<b>Io4.04 Indicador Operacional</b>	
Nombre:	<b>Rendimiento del Equipo</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento del equipo a través del tiempo medio que tarda en volver al Puerto de Barcelona entre carga y carga
Fórmula:	
	$Io4.04 = \frac{t1 + t2 + t3 + \dots + tn}{n}$
tn: tiempo en días que tarda el equipo número n entre carga y carga por el puerto de Barcelona	
n: número total de equipo	
Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Tipo de equipo (contenedor y plataforma) y por Línea.
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	EDonaire de la Consignataria
Tipo de datos:	Tiempo medio en días
Responsable de Actuación:	Director de la Consignataria
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora del proceso <i>Suministrar Equipo al Cliente</i> para mejorar la rentabilidad del equipo
Proceso:	Suministrar Equipo al Cliente
Objetivo:	El objetivo es conseguir 15 días de rotación Valor máximo mensual, para que no sea necesaria actuación: 22
Máxima puntuación:	En este caso la mejor puntuación es que el indicador sea de 1 día

**Io4.05 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Rendimiento de la Consignataria</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento de la Consignataria a través de los Teus embarcados

Fórmula:

$$Io4.05 = \frac{\text{Teus embarcados}}{\text{Previsión de Teus a embarcar}}$$

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Tipo de equipo (vertical y rodado), Tipo de cliente (directo y transitario) y por Línea
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	CGomez de la Consignataria
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de la Consignataria
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora para mejorar la rentabilidad de la Consignataria
Proceso:	Gestionar Documentación de Embarque y Gestionar Documentación de Desembarque
Objetivo:	El objetivo es conseguir alcanzar la previsión: 1 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 1
Máxima puntuación:	En esta caso la mejor puntuación es superar la previsión > 1

**Io4.06 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Rendimiento de la Estibadora</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento de la Estibadora a través del número de movimientos realizados

Fórmula:

$$Io4.06 = \frac{\text{Nº de Movimientos realizados}}{\text{Nº de Teus totales de carga y descarga}}$$

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Explanada, Operativa (carga, descarga, otros) y Máquina (grua, mafi, etc).
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	DTinto de la Estibadora
Tipo de datos:	Numérico
Responsable de Actuación:	Director de la Estibadora
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora del proceso <i>Gestionar la Terminal</i> para mejorar la rentabilidad de la Estibadora
Proceso:	Gestionar la Terminal
Objetivo:	El objetivo es no realizar un 20% de movimientos de más: 1,2 Valor máximo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 1,2
Máxima puntuación:	En este caso la mejor puntuación es que el indicador sea 1

<b>Io4.07 Indicador Operacional</b>	
Nombre:	<b>Rendimiento del Transporte Terrestre</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento del Transporte Terrestre a través del número de servicios realizados
Fórmula:	
	$Io4.07 = \frac{\text{Nº de Servicios realizados}}{\text{Previsión de Servicios a realizar}}$
Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Línea y Tractora
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	JGarcia de Transporte Terrestre
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Transporte Terrestre
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora del proceso <i>Gestionar Transporte Terrestre</i> para mejorar la rentabilidad del Transporte
Proceso:	Gestionar Transporte Terrestre
Objetivo:	El objetivo es conseguir alcanzar la previsión: 1 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 1
Máxima puntuación:	En esta caso la mejor puntuación es superar la previsión > 1

<b>Io4.08 Indicador Operacional</b>	
Nombre:	<b>Rendimiento de los Talleres</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento de los Talleres a través del número reparaciones realizadas
Fórmula:	
	$Io4.08 = \frac{\text{Nº de Horas de operario destinadas a reparaciones}}{\text{Nº de operarios x Total horas laborales}}$
Diferenciación:	Se hará diferenciación por: departamento (Buque, Máquina y Equipo)
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	FMartinez de Mantenimiento
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director de Mantenimiento
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora del proceso <i>Gestionar Talleres</i> para mejorar la rentabilidad del departamento de Mantenimiento
Proceso:	Gestionar Talleres
Objetivo:	El objetivo es conseguir alcanzar la máxima ocupación: 1 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 0,9
Máxima puntuación:	1

**Io4.09 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Flete Medio</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento de la empresa a través del flete medio de los embarques realizados

Fórmula:

$$Io4.09 = \frac{(f1 + f2 + f3 + \dots + fn) / n}{FM}$$

fn: flete del embarque número “n”

n: número total de embarques

FM: flete medio anual marcado por la empresa

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Línea y tipo de equipo
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	XPome, JBravo y DBenchimol del Departamento Comercial
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director Comercial
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora del proceso <i>Captar y Mantener Clientes</i> para estudiar el flete del servicio
Proceso:	Captar y Mantener Clientes
Objetivo:	El objetivo es conseguir mantener el flete medio:1 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 1
Máxima puntuación:	No existe un máximo, cuanto mayor sea el indicador, mejor.

**Io4.10 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Cuota de Mercado</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento de la empresa a través de la cuota de mercado que tiene

Fórmula:

$$Io4.10 = \frac{\text{Total de Servicios realizados por la empresa}}{\text{Total de Servicios realizados en el sector de mercado al que pertenece}}$$

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Línea, Tipo de equipo y Tipo de cliente
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	JArassa, JMarti y CCodorniu del Departamento Comercial
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director Comercial
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora del proceso <i>Identificar Clientes Potenciales</i> para mejorar la cuota de mercado
Proceso:	Identificar Clientes Potenciales
Objetivo:	El objetivo es conseguir aumentar la cuota de mercado: 0,4 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 0,3
Máxima puntuación:	1

**Io4.11 Indicador Operacional**

Nombre:	<b>Beneficio Neto</b>
Finalidad:	Conocer el rendimiento de la empresa a través del beneficio que se obtiene

Fórmula:

$$Io4.11 = \frac{\text{Beneficios Netos del año actual}}{\text{Beneficios Netos del año anterior}}$$

Diferenciación:	Se hará diferenciación por: Departamento y Línea
Frecuencia:	Mensual
Responsable de Medición:	AMarin de departamento Contable – Financiero
Tipo de datos:	Porcentaje unitario
Responsable de Actuación:	Director Contable – Financiero
Actuación:	Reunir a los Grupos de Mejora del proceso <i>Gestión Contable</i> para mejorar los beneficios
Proceso:	Gestión Contable
Objetivo:	El objetivo es aumentar en un 10% los beneficios netos: 1,1 Valor mínimo mensual, para que no sea necesaria la actuación: 1
Máxima puntuación:	En este no existe un máximo, cuanto mayor sea el indicador, mejor.