

ANEXO U: RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA APLICACIÓN

ÍNDICE

ANEXO U: RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA APLICACIÓN	5
U.1 RESULTADO ESPEJO CLIENTE	5
U.1.1 INTRODUCCIÓN ESPEJO CLIENTE	5
U.1.2 RESULTADOS ESPEJO CLIENTE	5
U.1.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	7
U.1.4 CONCLUSIONES ESPEJO CLIENTE	10
U.2 RESULTADO BENCHMARKING	11
U.2.1 INTRODUCCIÓN BENCHMARKING	11
U.2.2 RESULTADOS BENCHMARKING	11
U.2.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	13
U.2.4 CONCLUSIONES BENCHMARKING	14
U.3 PORCENTAJE DE RECLAMACIONES	15
U.3.1 INTRODUCCIÓN	15
U.3.2 RESULTADOS OBTENIDOS	16
U.3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	17
U.3.4 CONCLUSIONES	26
U.4 TIEMPO DE RESOLUCIÓN	28
U.4.1 INTRODUCCIÓN	28
U.4.2 RESULTADOS OBTENIDOS	29
U.4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	30
U.4.4 CONCLUSIONES	31

U.5	RENDIMIENTO METROS LINEALES MUELLE	32
U.5.1	INTRODUCCIÓN	32
U.5.2	RESULTADOS OBTENIDOS	33
U.5.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	33
U.5.4	CONCLUSIONES	34
U.6	RENDIMIENTO DE LOS BUQUES	35
U.6.1	INTRODUCCIÓN	35
U.6.2	RESULTADOS OBTENIDOS	35
U.6.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	36
U.6.4	CONCLUSIONES	41
U.7	RENDIMIENTO DE LA CONSIGNATARIA	42
U.7.1	INTRODUCCIÓN	42
U.7.2	RESULTADOS OBTENIDOS	42
U.7.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	45
U.7.4	CONCLUSIONES	49
U.8	RENDIMIENTO TRANSPORTE TERRESTRE	50
U.8.1	INTRODUCCIÓN	50
U.8.2	RESULTADOS OBTENIDOS	50
U.8.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	51
U.8.4	CONCLUSIONES	56

ANEXO U: RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA APLICACIÓN

U.1 RESULTADO ESPEJO CLIENTE

Cálculos realizados para la obtención del indicador *Resultado Espejo Cliente*.

U.1.1 INTRODUCCIÓN ESPEJO CLIENTE

Se realiza un seminario con grupos de trabajo representativos por parte de los clientes y de la empresa.

A partir de los Factores Críticos obtenidos durante la realización del proyecto, se consigue una lista de requerimientos que se agrupan por tipos y de los que se escogen los diez más importantes:

Requerimientos:

- Atención globalizada
- Trato de quejas y reclamaciones
- Integridad de la mercancía
- Regularidad de las líneas
- Frecuencia de las líneas
- Cumplimiento de tiempos
- Alternativas
- Disponibilidad de equipo
- Fiabilidad del servicio
- Precio del servicio

U.1.2 RESULTADOS ESPEJO CLIENTE

Los resultados obtenidos son los siguientes (**Tabla U. 1**):

VISIÓN EMPRESA	EMPRESA										TOTAL		
	Grupo 01		Grupo 02		Grupo 03		Grupo 04		Grupo 05				
REQUERIMIENTOS	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Resultado
Atención globalizada	9	3	8	6	8	4	8	4	9	5	8,4	4,4	36,96
Trato de quejas y reclamaciones	8	2	9	5	9	3	9	4	7	4	8,4	3,6	30,24
Integridad de la mercancía	7	7	4	7	6	7	5	6	6	8	5,6	7,0	39,20
Regularidad de las Líneas	6	4	2	6	3	5	5	7	4	4	4,0	5,2	20,80
Frecuencia de las Líneas	5	6	6	6	6	6	6	7	5	5	5,6	6,0	33,60
Cumplimiento de tiempos	1	6	3	7	2	7	3	7	2	5	2,2	6,4	14,08
Alternativas	10	3	10	8	9	3	9	6	10	7	9,6	5,4	51,84
Disponibilidad de equipo	3	4	5	8	4	7	5	5	4	6	4,2	6,0	25,20
Fiabilidad del servicio	2	6	7	9	5	6	4	8	5	8	4,6	7,4	34,04
Precio	4	8	1	10	2	10	4	8	2	9	2,6	9,0	23,40
VISIÓN DE LA EMPRESA:												5,60	

VISIÓN CLIENTE	CLIENTE										TOTAL		
	Grupo 01		Grupo 02		Grupo 03		Grupo 04		Grupo 05				
REQUERIMIENTOS	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Resultado
Atención globalizada	8	7	8	6	8	5	8	9	9	8	8,2	7,0	57,40
Trato de quejas y reclamaciones	10	4	10	5	9	3	9	4	10	4	9,6	4,0	38,40
Integridad de la mercancía	7	7	9	7	7	7	5	6	6	8	6,8	7,0	47,60
Regularidad de las Líneas	1	6	2	6	3	5	2	7	1	5	1,8	5,8	10,44
Frecuencia de las Líneas	6	6	6	6	6	6	6	7	5	5	5,8	6,0	34,80
Cumplimiento de tiempos	5	6	5	5	7	7	4	7	5	5	5,2	6,0	31,20
Alternativas	9	5	8	6	9	4	9	6	10	5	9,0	5,2	46,80
Disponibilidad de equipo	4	6	5	7	4	7	5	5	3	5	4,2	6,0	25,20
Fiabilidad del servicio	2	6	4	9	3	5	2	6	1	5	2,4	6,2	14,88
Precio	3	8	2	9	2	7	4	8	4	9	3,0	8,2	24,60
VISIÓN DEL CLIENTE:												5,92	

Import: Importancia del requerimiento

INDICADOR

Valor Absoluto (Visión de la Empresa – Visión del Cliente) = abs(5,60 – 5,92) = 0,31

Tabla U. 1. Resultados del Espejo Cliente (Visión Empresa – Visión Cliente)

Las visiones de la empresa y de los clientes no se diferencian en más de un punto, por lo que el **objetivo se ha cumplido**. Incluso se puede indicar que la visión del cliente es más favorable que la propia, por lo que queda en evidencia la visión crítica con la que los componentes de los grupos de la empresa han desarrollado este indicador.

U.1.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Con los resultados obtenidos se hacen las gráficas para poder analizar en qué cuadrantes se encuentran los resultados, y comprobar si coincide la percepción del cliente con la percepción de la empresa, requerimiento por requerimiento.

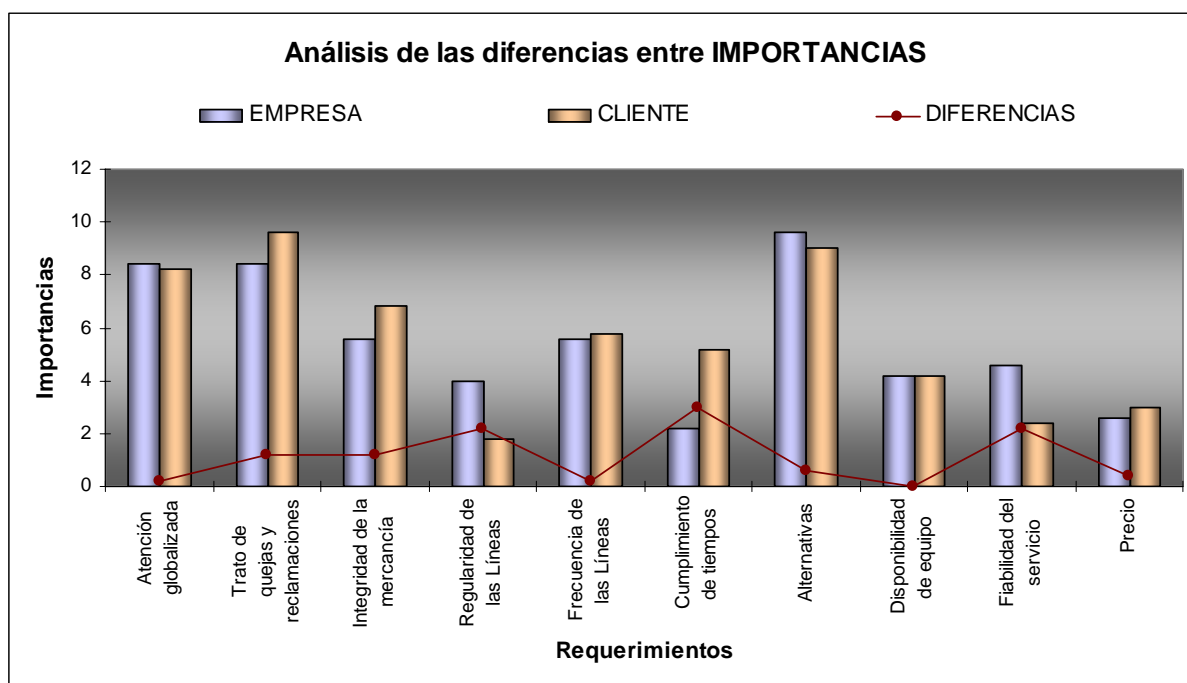


Figura U. 1. Análisis de las diferencias de IMPORTANCIAS entre cliente y empresa.

En la **Figura U. 1** no se aprecian diferencias importantes entre las importancias que otorgan los clientes y la empresa a los distintos requerimientos. Hay sólo tres picos donde las importancias se diferencian un poco:

- Regularidad de la líneas
- Cumplimiento de tiempos
- Fiabilidad del servicio

Para los dos primeros es la empresa quien le da mayor importancia, debido seguramente a la preocupación que siempre se ha tenido por ofrecer un servicio regular y a tiempo.

En cambio los clientes otorgan más importancia a la *Fiabilidad del servicio*, lo que nos debe dar una idea de la necesidad que se apuntaba en la Reestructuración de la Empresa de crear un departamento de averías y ofrecer un servicio con los mínimos defectos.

En la **Figura U. 2** tampoco se aprecian diferencias relevantes entre la puntuación que han dado clientes y empresa a los distintos requerimientos.

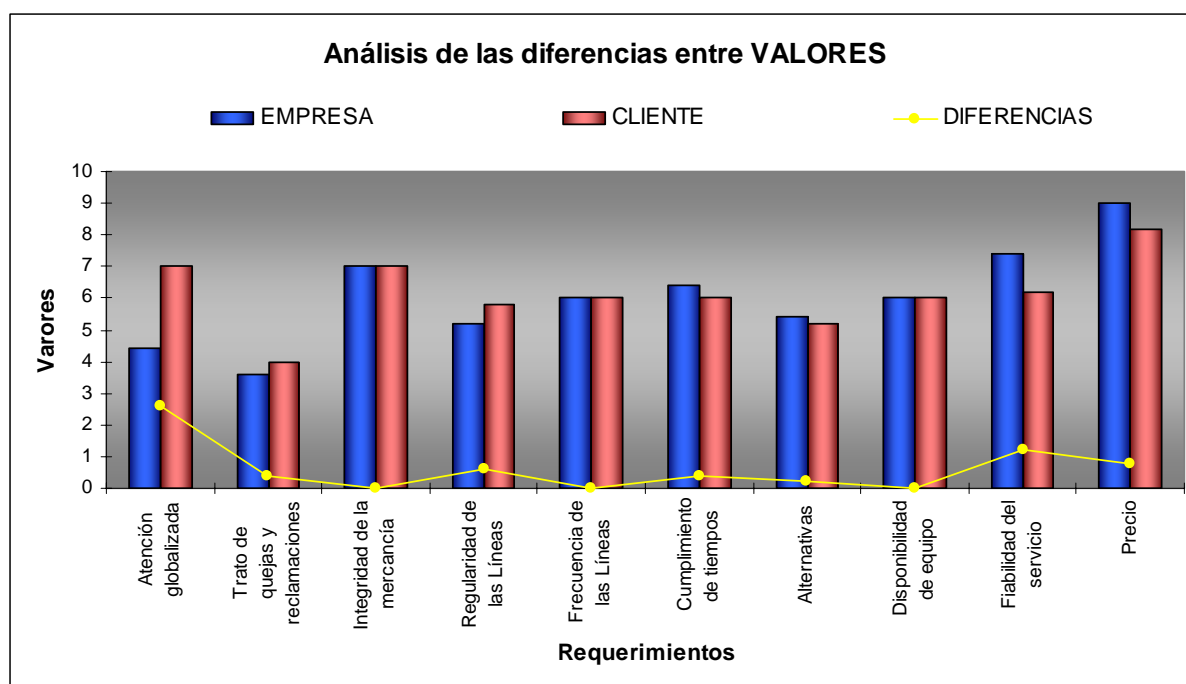


Figura U. 2. Análisis de las diferencias de VALORES entre cliente y empresa.

Los dos picos en los que se producen pequeñas diferencias son:

- Atención globalizada
- Fiabilidad del servicio

El hecho de que los clientes den mayor importancia a la *Atención globalizada* nos indica que al dirigirse a un grupo empresarial formado por varias empresas (transporte, consignataria, estibadora, etc.), seguramente en algunos momentos reciben información insuficiente en función del departamento al que consultan. Debería realizarse una revisión del proceso de Atención y Servicio al Cliente para mejorar este aspecto.

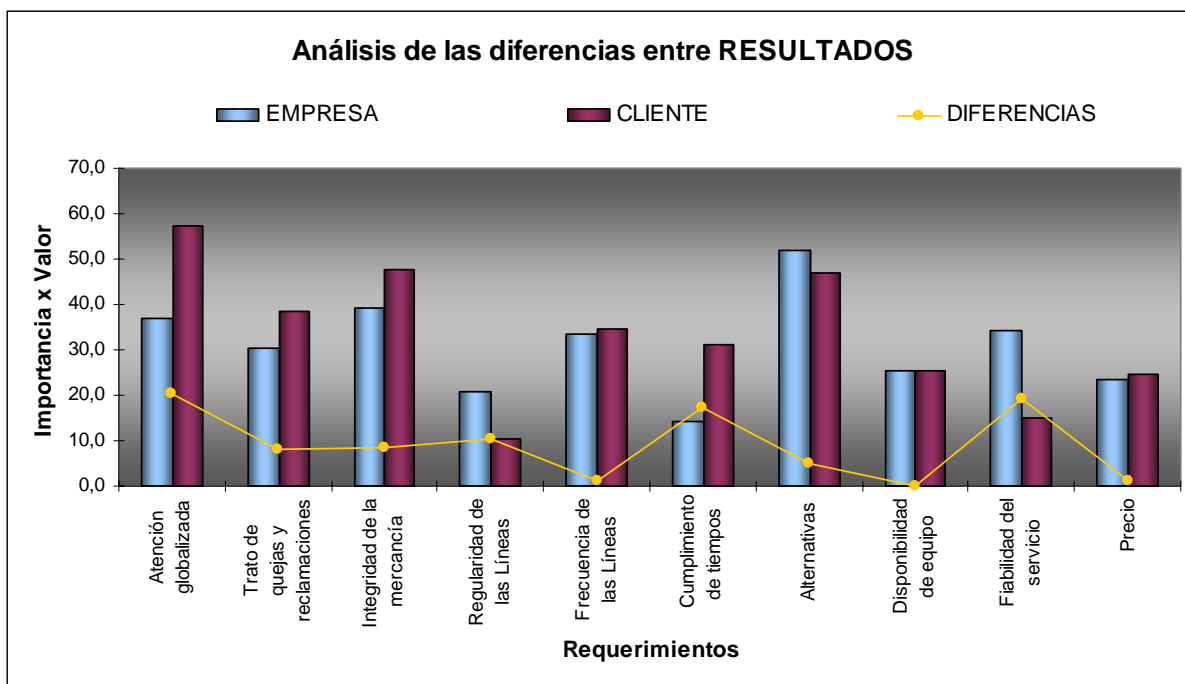


Figura U. 3. Análisis de las diferencias de REDULTADOS entre cliente y empresa.

En la **Figura U. 3**, resultado de multiplicar el valor otorgado a cada requerimiento por la importancia otorgada a éste, se pueden observar las mismas diferencias que las indicadas y explicadas en la **Figura U. 1** y **Figura U. 2**.

Pero hay otro aspecto detectado en este análisis y que no se había tenido en cuenta en el proyecto, que es que la visión de algunos requerimientos no supere los cinco puntos. Este problema nos interesa, por lo que se añade al indicador avisos cuando alguna de las visiones individuales de los requerimientos no obtengan el “aprobado”, para poder proceder a su análisis.

Se genera en este caso un aviso para el requerimiento referente a **Trato de quejas y reclamaciones** y para la **Atención Globalizada**.

U.1.4 CONCLUSIONES ESPEJO CLIENTE

Las conclusiones a las que se llegan durante el análisis del indicador *Resultado Espejo Cliente* son:

- OBJETIVO: Cumplido. La diferencia de visiones cliente – empresa no superan el punto, por lo que se consigue el objetivo y lo que significa que la empresa es consciente del nivel en el que está y de qué puntos debe mejorar.
- MEJORAS DEL INDICADOR: Se añaden avisos cuando:
 - Las VALORACIONES no superan la puntuación de 5.
 - Las diferencias entre las VALORACIONES son mayores de 2
 - Las diferencias entre las IMPORTANCIAS son mayores de 2
- AVISO 1: Se detecta la importancia que da el cliente a la disminución de errores en el servicio. Se prioriza la puesta en marcha del Departamento de Averías.
- AVISO 2: Se detecta la necesidad de dar una Atención más globalizada y por lo tanto será necesaria revisión de proceso de soporte **Atención y Servicio al Cliente**.

U.2 RESULTADO BENCHMARKING

Cálculos realizados para la obtención del indicador *Resultado Benchmarking*.

U.2.1 INTRODUCCIÓN BENCHMARKING

Se realiza un seminario con grupos de trabajo, representados por los clientes, que deberán evaluar a nuestra empresa y a un prototipo de empresa ideal que estaría formada por las mejores prácticas del mercado.

A partir de los Factores Críticos obtenidos durante la realización del proyecto, se obtienen una lista de requerimientos que se agrupan por tipos y de los que se escogen los diez más importantes:

Requerimientos:

- Atención globalizada
- Trato de quejas y reclamaciones
- Integridad de la mercancía
- Regularidad de las líneas
- Frecuencia de las líneas
- Cumplimiento de tiempos
- Alternativas
- Disponibilidad de equipo
- Fiabilidad del servicio
- Precio del servicio

U.2.2 RESULTADOS BENCHMARKING

Los resultados obtenidos son los siguientes (**Tabla U. 2**):

REQUERIMIENTOS	NIVEL DE LA EMPRESA										TOTAL		
	CLIENTE												
	Grupo 01		Grupo 02		Grupo 03		Grupo 04		Grupo 05		Import	Valor	Resultado
	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Resultado
Atención globalizada	8	7	8	6	8	5	8	9	9	8	8,2	7,0	57,40
Trato de quejas y reclamaciones	10	4	10	5	9	3	9	4	10	4	9,6	4,0	38,40
Integridad de la mercancía	7	7	9	7	7	7	5	6	6	8	6,8	7,0	47,60
Regularidad de las Líneas	1	6	2	6	3	5	2	7	1	5	1,8	5,8	10,44
Frecuencia de las Líneas	6	6	6	6	6	6	6	7	5	5	5,8	6,0	34,80
Cumplimiento de tiempos	5	6	5	5	7	7	4	7	5	5	5,2	6,0	31,20
Alternativas	9	5	8	6	9	4	9	6	10	5	9,0	5,2	46,80
Disponibilidad de equipo	4	6	5	7	4	7	5	5	3	5	4,2	6,0	25,20
Fiabilidad del servicio	2	6	4	9	3	5	2	6	1	5	2,4	6,2	14,88
Precio	3	8	2	9	2	7	4	8	4	9	3,0	8,2	24,60
NIVEL DE LA EMPRESA:												5,92	

REQUERIMIENTOS	NIVEL MEJORES PRÁCTICAS										TOTAL		
	CLIENTE												
	Grupo 01		Grupo 02		Grupo 03		Grupo 04		Grupo 05		Import	Valor	Resultado
	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Import	Valor	Resultado
Atención globalizada	8	9	8	8	8	8	8	9	9	8	8,2	8,4	68,90
Trato de quejas y reclamaciones	10	6	10	6	9	7	9	6	10	7	9,6	6,4	61,40
Integridad de la mercancía	7	8	9	7	7	8	5	9	6	8	6,8	8,0	54,40
Regularidad de las Líneas	1	8	2	6	3	8	2	7	1	9	1,8	7,6	13,70
Frecuencia de las Líneas	6	7	6	8	6	6	6	9	5	7	5,8	7,4	42,90
Cumplimiento de tiempos	5	8	5	6	7	7	4	9	5	6	5,2	7,2	37,40
Alternativas	9	6	8	6	9	5	9	6	10	5	9,0	5,6	50,40
Disponibilidad de equipo	4	6	5	7	4	7	5	5	3	5	4,2	6,0	25,20
Fiabilidad del servicio	2	7	4	9	3	6	2	6	1	6	2,4	6,8	16,30
Precio	3	8	2	9	2	7	4	8	4	9	3,0	8,2	24,60
NIVEL DE LAS MEJORES PRÁCTICAS:												7,06	

Import: Importancia del requerimiento

INDICADOR

Nivel de las Mejores Prácticas – Nivel de la Empresa = 7,06 – 5,92 = 1,14

Tabla U. 2. Resultados del Benchmarking (Empresa – Mejores prácticas).

Los niveles de las mejores prácticas y de la empresa se diferencian en más de un punto, pero estamos cerca de cumplir el objetivo marcado para este año.

De todos modos debemos remarcar que la puntuación obtenida por las mejores prácticas del mercado no es muy elevada, por lo que es posible que la competencia no tenga un nivel de servicio mucho mejor que el nuestro. Esto nos debe llevar a la mejora continua como fin propio sin ponernos como tope el nivel de las mejores prácticas, ya que no es demasiado elevado.

U.2.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El análisis de los resultados será únicamente para los valores, ya que la importancia de los requerimientos para los clientes es la misma en ambos casos.

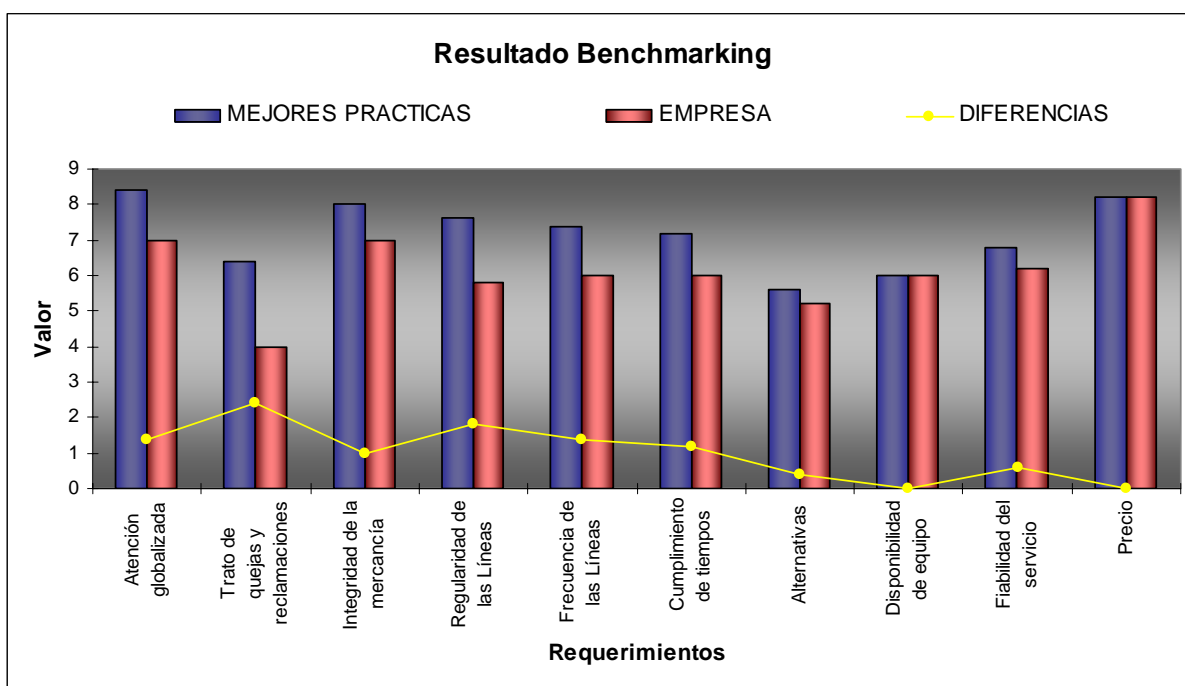


Figura U. 4. Comparativa entre los VALORES de las mejores prácticas y de la empresa.

En el **Figura U. 4** no se aprecian diferencias muy importantes entre los valores que otorgan los clientes a las mejores prácticas con respecto a nuestra empresa. Si bien es cierto que excepto en el caso de la Disponibilidad de equipo y del Precio, en los que estamos al nivel de las mejores prácticas, en el resto de requerimientos estamos por debajo por lo que debemos mejorar.

Los puntos donde existe una mayor diferencia son:

- Trato de quejas y reclamaciones
- Regularidad de la líneas

El primer punto refuerza la mejora, ya comentada, de activar el Departamento de Averías. El segundo nos indica la existencia de un problema en la regularidad de nuestras líneas, que puede venir principalmente por un problema de averías en buques o de mala gestión de líneas de las Navieras.

Se realizarán cambios en la generación de avisos del indicador. En lugar de generar un aviso cuando los niveles se diferencien en más de un punto; también se activarán avisos cuando alguno de los niveles se diferencia en más de dos puntos.

U.2.4 CONCLUSIONES BENCHMARKING

Las conclusiones a las que se llegan durante el análisis del indicador *Resultado Benchmarking* son:

- **OBJETIVO:** No se ha cumplido el objetivo pero estamos en un nivel aceptable que debe ir mejorando progresivamente.
- **MEJORAS DEL INDICADOR:** Se añaden avisos cuando:
 - Las VALORACIONES no superan la puntuación de 5.
 - Las diferencias entre las VALORACIONES son mayores de 2
- **AVISO 1:** Se detecta un posible problema de irregularidad de las líneas. Se solicita un estudio por líneas con la regularidad de los buques en el que se indiquen causas (averías de buques, cambios de línea provocados por necesidades en otros puertos, retrasos en los atraques por mal tiempo, etc...).

U.3 PORCENTAJE DE RECLAMACIONES

Cálculos realizados para la obtención del indicador *Porcentaje de Reclamaciones*.

U.3.1 INTRODUCCIÓN

Se designa a un responsable interno a la empresa para empezar a encargarse de la gestión del procedimiento **Gestionar Incidencias** mientras dura el proceso de creación del Departamento de Averías y la búsqueda de una persona para el puesto.

Dada la importancia de los indicadores relativos a las averías; se crea un grupo de trabajo en cada delegación de España, en el que participa un responsable de cada uno de los departamentos implicados en la gestión de las incidencias: Averías, Contabilidad, Jurídico, Seguros, Comercial, Estibadora y Transporte Terrestre.

En las reuniones de los grupos de trabajo se exponen las bases para una correcta gestión de las averías, en todas las delegaciones, así como la creación de una base de datos común.

En un principio, se comienza a recoger la información relevante de cada avería en hojas de Excel.

U.3.2 RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Fecha Recepción	Tipo	Trafico	Operativa	Lugar	Causa	Línea	Parte Oficial	Parte	Importe Pagar [€]
11/01/2005	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	CANARIAS	NO	NO	
18/01/2005	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	CANARIAS	NO	NO	
20/01/2005	MERCANCIA	EXPORT	CARGA	DESCONOCIDO	DAÑOS POR MAQ PORTUARIA	INTERNAC	NO	NO	
20/01/2005	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	CANARIAS	NO	NO	
25/01/2005	EQUIPO	EXPORT	OTROS	EXPLANADA	MAL TIEMPO	INTERNAC	NO	Estibadora	
31/01/2005	EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES	NO	NO	386,2
31/01/2005	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	CANARIAS	NO	NO	101,2
02/02/2005	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	BALEARES	NO	NO	
07/02/2005	EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	CANARIAS	NO	Estibadora	
09/02/2005	EQUIPO	IMPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES	NO	NO	
17/02/2005	EQUIPO	EXPORT	OTROS	EXPLANADA	DAÑOS POR MAQ PORTUARIA	INTERNAC	NO	Estibadora	
17/02/2005	EQUIPO	IMPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES	NO	NO	
17/02/2005	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MAL TIEMPO	BALEARES	SI	Estibadora	
21/02/2005	EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES	NO	NO	47,48
22/02/2005	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	BALEARES	NO	NO	
28/02/2005	MERCANCIA	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	ROBO	BALEARES	NO	NO	10.548
03/03/2005	MERCANCIA	IMPORT	DESCARGA	BARCO	EQUIPO EN MAL ESTADO	CANARIAS	NO	Estibadora	
07/03/2005	EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES	NO	NO	
10/03/2005	MERCANCIA	EXPORT	DESCARGA	DESCONOCIDO	ROBO	BALEARES	NO	NO	
17/03/2005	EQUIPO	IMPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES	NO	NO	
21/03/2005	EQUIPO	IMPORT	DESCARGA	EXPLANADA	DAÑOS POR MAQ PORTUARIA	BALEARES	NO	Estibadora	
22/03/2005	EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES	NO	NO	
22/03/2005	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	CANARIAS	NO	NO	308,8
24/03/2005	EQUIPO	IMPORT	OTROS	EXPLANADA	DAÑOS POR MAQ PORTUARIA	INTERNAC	NO	Estibadora	
29/03/2005	EQUIPO	IMPORT	OTROS	DESCONOCIDO	EQUIPO EN MAL ESTADO	INTERNAC	NO	NO	
30/03/2005	MERCANCIA	IMPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	ROBO	BALEARES	NO	NO	

Tabla U. 3. Resultados obtenidos para el Indicador *Porcentaje de Reclamaciones*.

Se obtienen más datos referentes a cada reclamación, pero en la **Tabla U. 3** se detallan los principales.

U.3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En el caso del porcentaje de Reclamaciones, los resultados se analizan diferenciando Mes, Líneas y Causas, principalmente.

Análisis Mensual

	Nº Reclamaciones			Nº Servicios			% Reclamaciones		
	Mes			Mes			Mes		
	Ene	Febr	Mar	Ene	Febr	Mar	Ene	Febr	Mar
BALEARES	1	7	6	5.500	7.287	7.688	0,02%	0,10%	0,08%
CANARIAS	4	1	2	4.071	4.605	4.603	0,10%	0,02%	0,04%
INTERNAC	2	1	2	595	809	969	0,34%	0,12%	0,21%
Total	7	9	10	10.166	12.701	13.260	0,07%	0,07%	0,08%

Tabla U. 4. Análisis de los Resultados obtenidos para el indicador *Porcentaje de Reclamaciones*.

Si hacemos un simple análisis mensual, observamos que durante los tres meses en los que se mide el indicador, éste aumenta ligeramente.

En un principio el aumento del porcentaje de reclamaciones es normal ya que nunca se habían recopilado datos de las reclamaciones.

Ésta será una característica común en todos los indicadores relativos a incidencias, y se supone que hasta pasado un año no tendremos datos con los que comparar de una manera efectiva.

En la **Figura U. 5** podemos ver como en conjunto, el total del porcentaje de reclamaciones no supera el máximo nivel que nos marcamos en el indicador, de un 0,1% de reclamaciones del total de servicios. El crecimiento, a nuestro entender, es debido a que se está empezando a tomar datos de algo que, hasta entonces, nunca se había controlado.

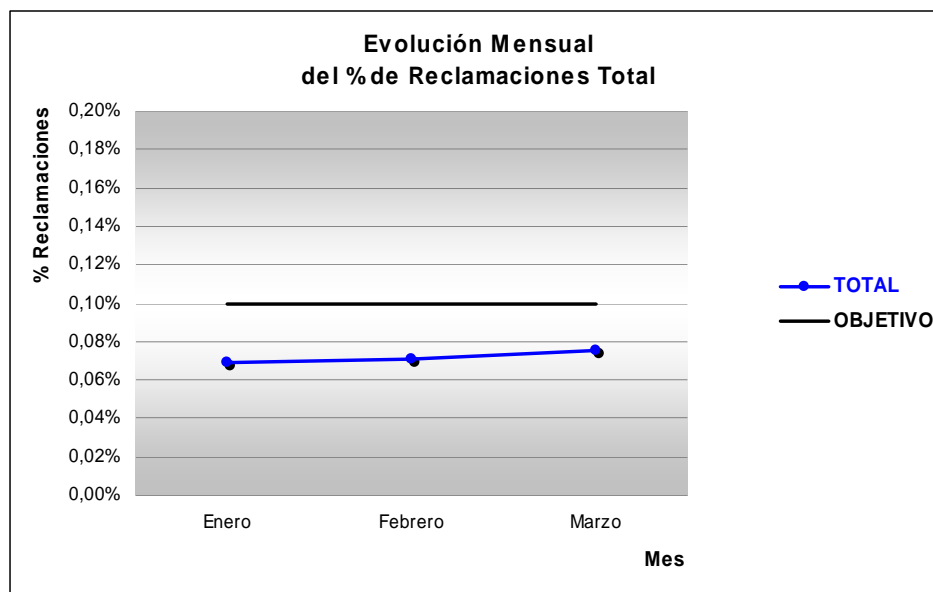


Figura U. 5. Evolución Mensual del Porcentaje de Reclamaciones Total.

En la **Figura U. 6** se detalla el análisis por línea. Podemos ver como la línea internacional es la única que está por encima del objetivo con respecto al porcentaje de reclamaciones. La evolución de cada una de las líneas por mes no sigue ningún tipo de progresión.

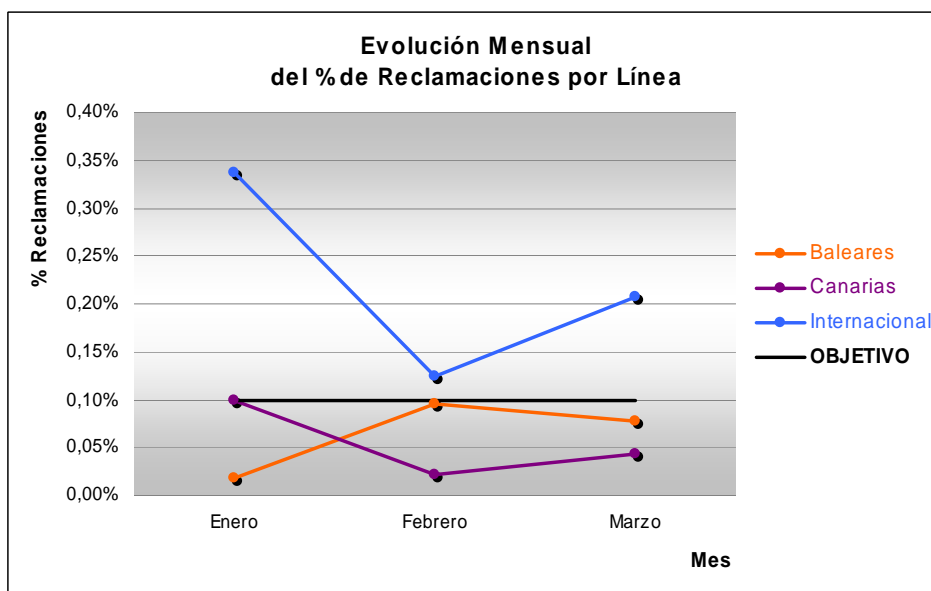


Figura U. 6. Evolución Mensual del Porcentaje de Reclamaciones por Línea.

Análisis por tipo de Tráfico

Tráfico de EXPORTACIÓN

	Nº Reclamaciones			Nº Servicios			% Reclamaciones		
	Mes			Mes			Mes		
	Ene	Febr	Mar	Ene	Febr	Mar	Ene	Febr	Mar
BALEARES	1	5	3	3.997	5.130	5.608	0,03%	0,10%	0,05%
CANARIAS	4	1	1	2.337	2.579	2.484	0,17%	0,04%	0,04%
INTERNAC	2	1	0	153	290	594	1,31%	0,34%	0,00%
Total	7	7	4	6.487	7.999	8.686	0,11%	0,09%	0,05%

Tabla U. 5. Porcentaje de Reclamaciones para el tráfico de Exportación.

Tráfico de IMPORTACIÓN

	Nº Reclamaciones			Nº Servicios			% Reclamaciones		
	Mes			Mes			Mes		
	Ene	Febr	Mar	Ene	Febr	Mar	Ene	Febr	Mar
BALEARES	0	2	3	1.504	2.158	2.080	0,00%	0,09%	0,14%
CANARIAS	0	0	1	1.734	2.026	2.119	0,00%	0,00%	0,05%
INTERNAC	0	0	2	442	519	375	0,00%	0,00%	0,53%
Total	0	2	6	3.680	4.703	4.574	0,00%	0,04%	0,13%

Tabla U. 6. Porcentaje de Reclamaciones para el Tráfico de Importación.

Si analizamos los datos desde el punto de vista del tipo de tráfico, podemos observar en la **Figura U. 7** que no podemos asociar las averías a un determinado tipo de tráfico ya que en función del mes es un tipo de tráfico el que tiene asociado mayor porcentaje de reclamaciones.

Lo que sí puede verse es una disminución del porcentaje de reclamaciones de exportación y un aumento de las de importación. Se debería analizar unos cuantos meses más para ver si la tendencia continúa o es una simple casualidad.

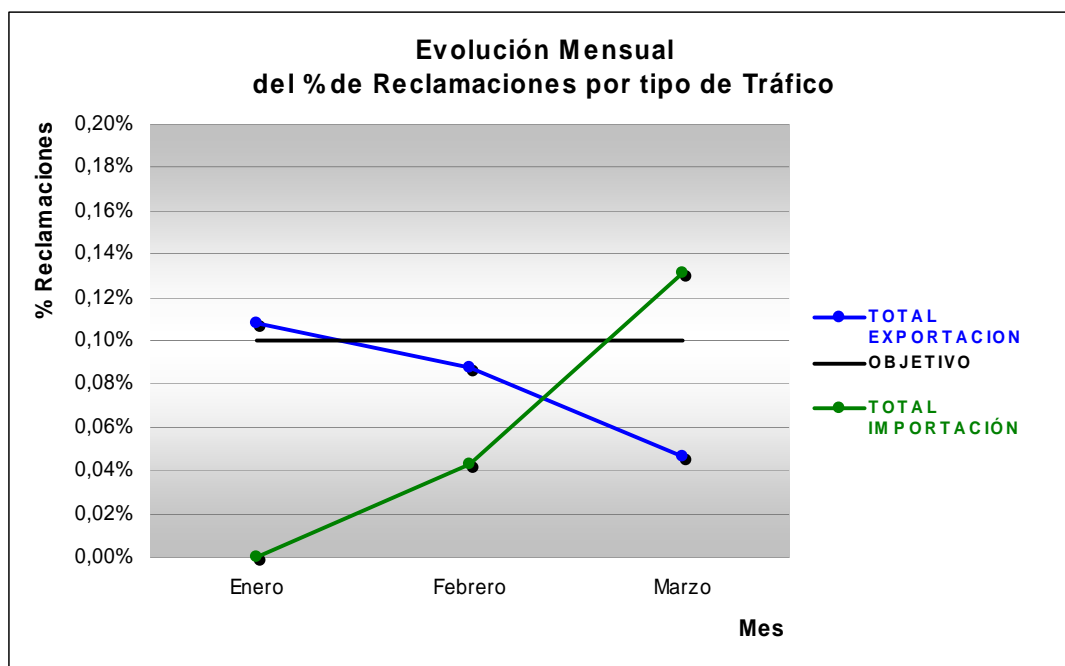


Figura U. 7. Evolución Mensual del Porcentaje de Reclamaciones por Línea.

Cuando se detalla el análisis por Línea (Figura U. 8 y Figura U. 9), se puede apreciar que las subidas en el porcentaje de reclamaciones coinciden con la línea internacional.

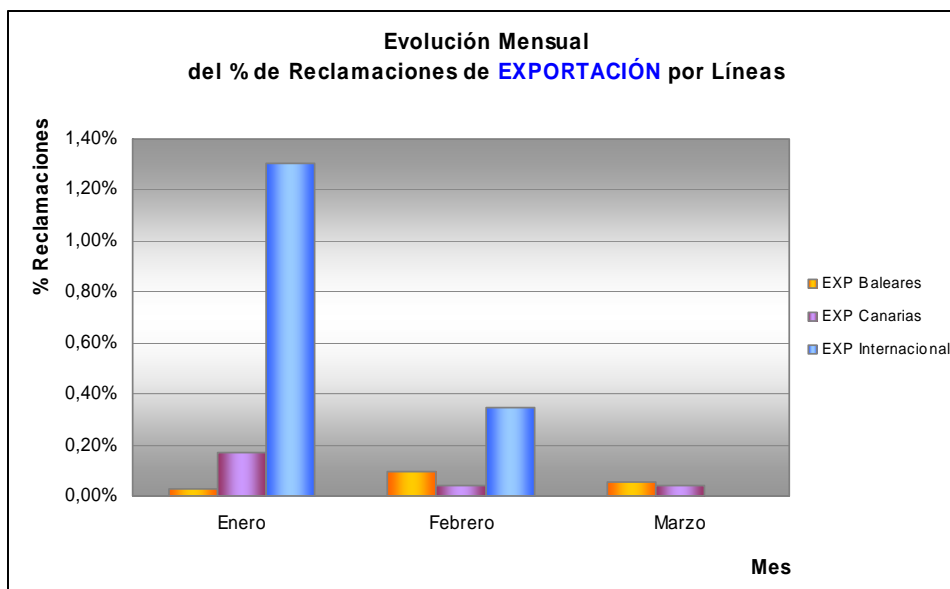


Figura U. 8. Evolución Mensual del Porcentaje de Reclamaciones de Exportación por Línea.

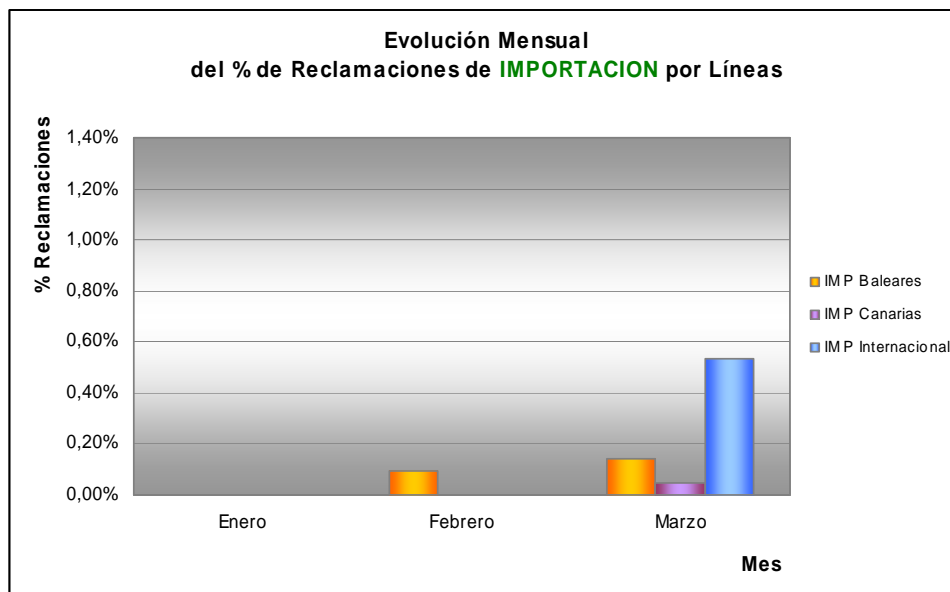


Figura U. 9. Evolución Mensual del Porcentaje de Reclamaciones de Importación por Línea.

Con respecto al objetivo máximo de no superar el 0,1% de reclamaciones por servicio; se puede observar que en la Exportación lo superan la línea de canarias e internacional en enero, y ésta última también en febrero. Y en la Importación lo superan la línea de baleares e internacional en marzo.

De la tabla de la página 16, hay una cierta tendencia que nos muestra que a la importación hay mayor número de reclamaciones de equipo y a la exportación mayor número de reclamaciones de mercancía, pero esto es debido a que nuestro tráfico a la importación es de equipo vacío básicamente, y a la exportación de equipo lleno.

Análisis por Causas

FORMULARIO				
CAUSA	Nº DE RECLAMACIONES	TOTAL ACUMULADO	% SOBRE EL TOTAL	% ACUMULADO
MOJADURAS	6	6	23%	23%
GOLPES MAQUINAS	4	10	15%	38%
ROBO	3	13	12%	50%
EQUIPO EN MAL ESTADO	2	15	8%	58%
MAL TIEMPO	2	17	8%	65%
DESCONOCIDA	9	26	35%	100%

Tabla U. 7. Porcentaje de Reclamaciones clasificadas por sus Causas.

Para descubrir cuales son las principales causas que están provocando las reclamaciones, realizaremos un Diagrama de Pareto.

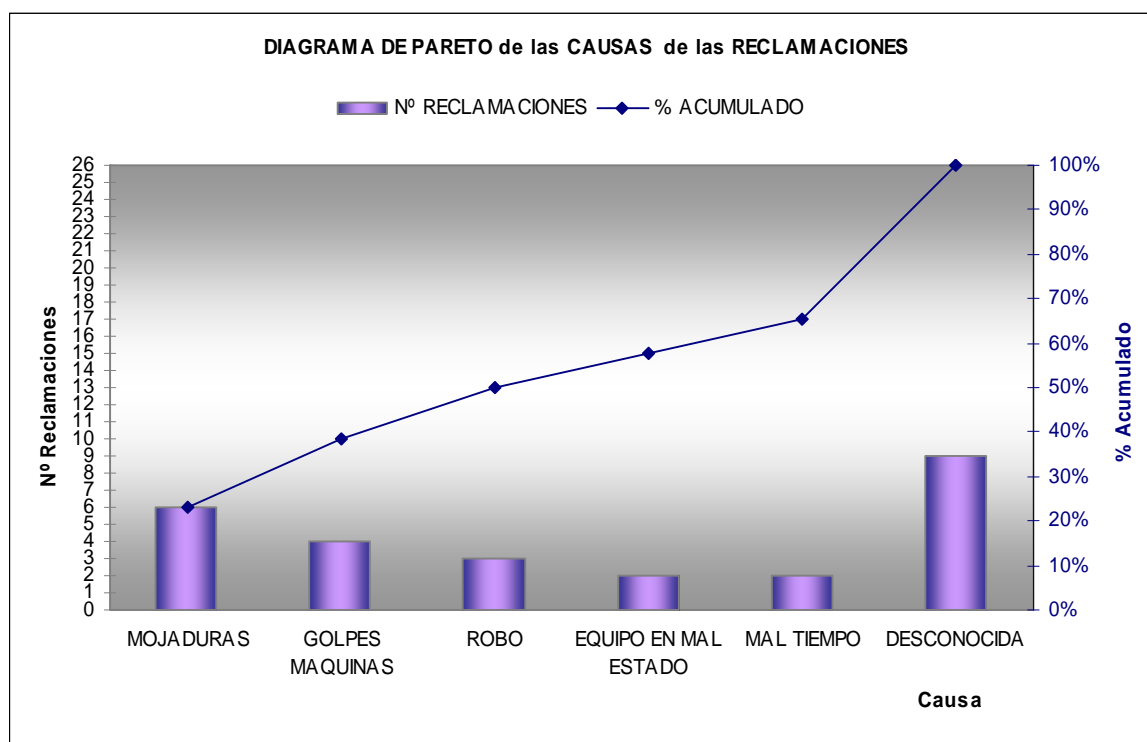


Figura U. 10. Diagrama de Pareto del número de Reclamaciones y sus Causas.

En la **Figura U. 10** podemos ver que la causa principal de reclamaciones durante estos tres primeros meses han sido las mojaduras.

Realmente, para realizar un correcto diagrama de Pareto, el concepto *desconocido* debería ser el de menor porcentaje. Se genera un aviso para aplicar las medidas necesarias que nos permitan reducir considerablemente este concepto en posteriores análisis, y así, poder obtener unos resultados más óptimos. Seguimos con el análisis por línea.

INTERNACIONAL				
CAUSA	Nº RECLAMACIONES	TOTAL ACUMULADO	% SOBRE EL TOTAL	% ACUMULADO
GOLPES MAQUINAS	3	3	60%	60%
EQUIPO EN MAL ESTADO	1	4	20%	80%
MAL TIEMPO	1	5	20%	100%
DESCONOCIDO	0	5	0%	100%

CANARIAS				
CAUSA	Nº RECLAMACIONES	TOTAL ACUMULADO	% SOBRE EL TOTAL	% ACUMULADO
MOJADURAS	4	4	57%	57%
EQUIPO EN MAL ESTADO	1	5	14%	71%
DESCONOCIDO	2	7	29%	100%

BALEARES				
CAUSA	Nº RECLAMACIONES	TOTAL ACUMULADO	% SOBRE EL TOTAL	% ACUMULADO
ROBO	3	3	21%	21%
MOJADURAS	2	5	14%	36%
GOLPES MAQUINAS	1	6	7%	43%
MAL TIEMPO	1	7	7%	50%
DESCONOCIDO	7	14	50%	100%

Tabla U. 8. Porcentaje de Reclamaciones clasificadas por su Causa y Línea.

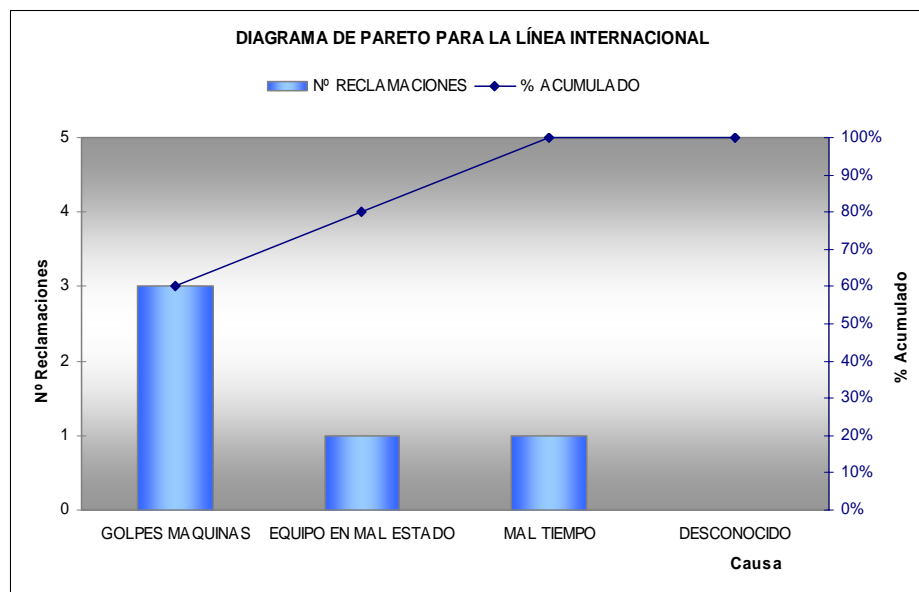


Figura U. 11. Diagrama de Pareto del número de Reclamaciones y sus Causas, Línea Internacional.

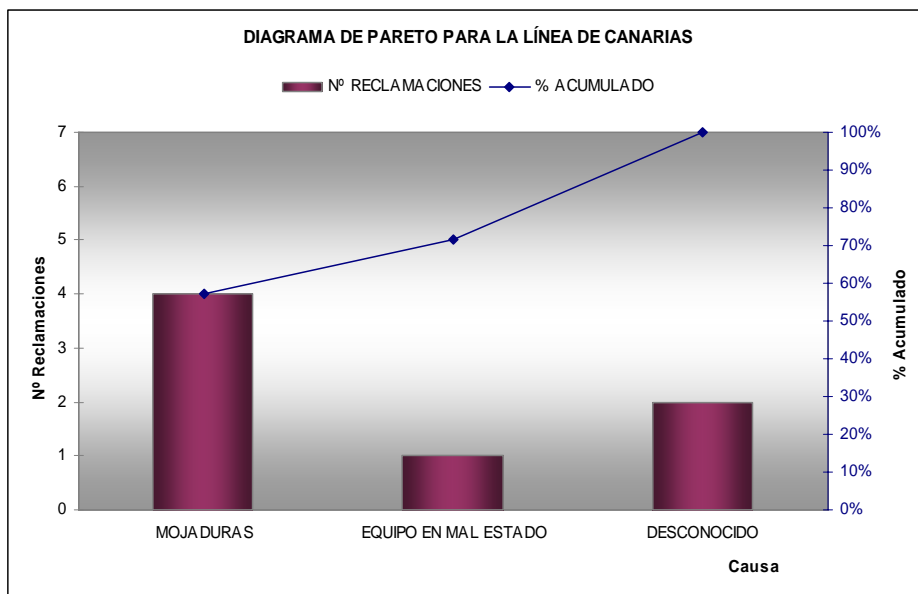


Figura U. 12. Diagrama de Pareto del número de Reclamaciones y sus Causas, Línea de Canarias

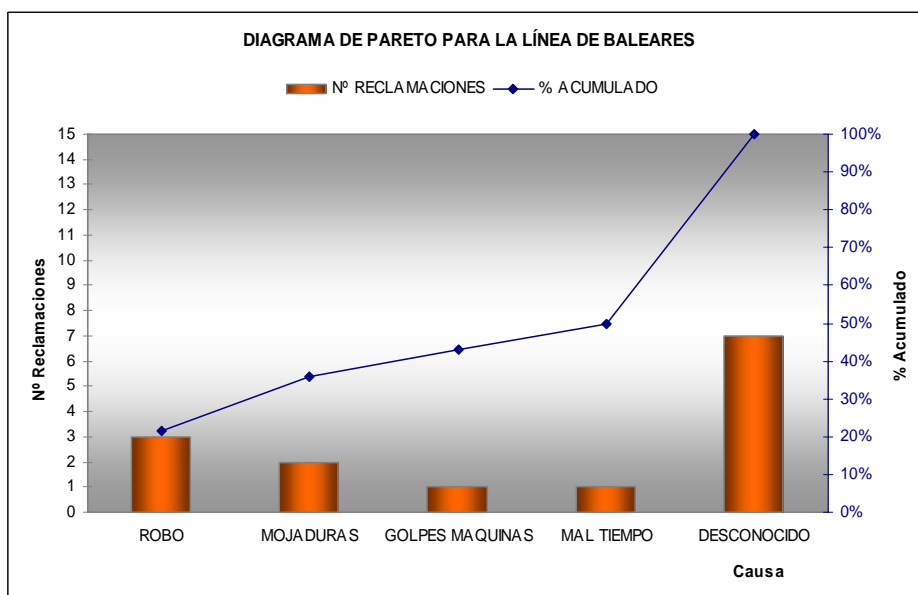


Figura U. 13. Diagrama de Pareto del número de Reclamaciones y sus Causas, Línea de Baleares

Del análisis por línea se deduce que para la Línea Internacional el problema principal son los golpes de maquinaria portuaria al equipo, para la Línea de Canarias las mojaduras y para la línea de Baleares los robos de mercancía.

OTROS ANÁLISIS

Otra información como es el **lugar** donde se ha producido o detectado la avería o el tipo de **operativa** que se estaba realizando cuando se produjo la avería, no nos aportan a penas información ya que en la mayoría de casos es desconocido, tal y como se observa en la **Figura U. 14** y la **Figura U. 15**.

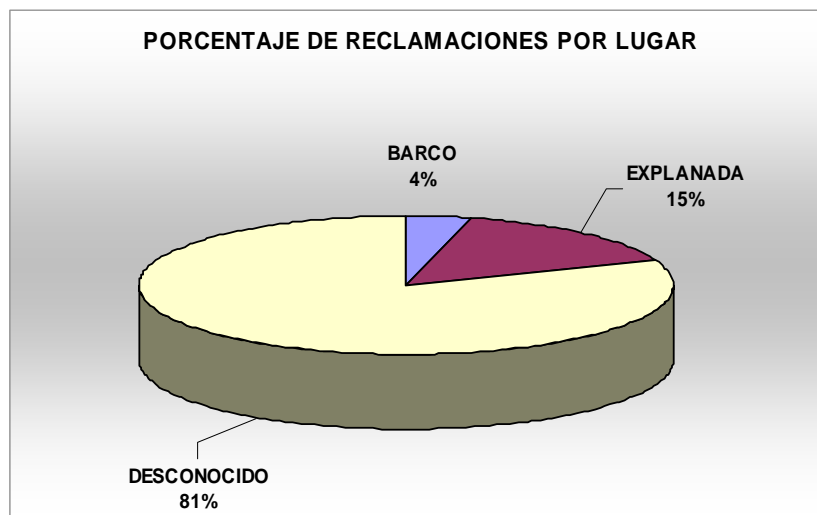


Figura U. 14. Porcentaje de Reclamaciones por Lugar donde se han detectado.

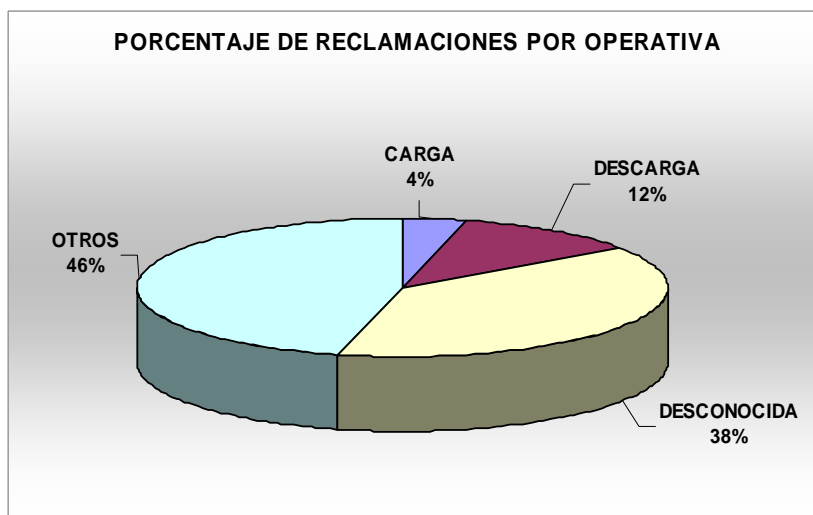


Figura U. 15. Porcentaje de Reclamaciones por Operativa en la que se ha producido.

Si analizamos los datos, podemos ver que sólo tenemos un 16% de reclamaciones identificadas por lugar y operativa y un 84% no están identificadas. Debemos mejorar este aspecto del indicador ya que es muy importante identificar cuales son los problemas que nos estamos encontrando, donde se han producido y cuando.

También se obtiene de la tabla de la página **16**, que sólo un 27% de las Reclamaciones de los clientes, vienen con un parte asociado, que en la mayoría de los casos se ha rellenado cuando el cliente al recoger su mercancía, detecta la avería.

En un primer momento parece que nos estamos encontrando con una resistencia por parte del personal a avisar cuando se produce una avería, quedando sin identificar y perdiendo en el proceso una información que nos es de vital importancia para mejorar.

No nos proporciona gran información conocer si la avería ha sido de equipo o de mercancía, ya que en el transcurso de los tres meses el porcentaje es del 50% para cada tipo.

Tampoco tenemos mucha información del coste real de las reclamaciones que han sido gestionadas, ya que en los tres meses sólo se han tramitado completamente el 19% de las reclamaciones, ascendiendo el importe a 11.391,53 €.

U.3.4 CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegan durante el análisis del indicador *Porcentaje de Reclamaciones* son:

➤ **OBJETIVO:** Durante los tres meses se ha cumplido el objetivo de no superar el 0,10% de reclamaciones por servicio.

- Enero: 0,07 %
- Febrero: 0,07 %
- Marzo: 0,08 %

➤ **MEJORAS DEL INDICADOR:**

Uno de los puntos débiles detectados en este indicador es que hay un gran porcentaje de reclamaciones sin clasificar en causa, lugar, operativa, etc. y sin parte asociado. Por lo que se plantea reunir a los Grupos de Mejora del proceso

Gestionar Incidencias para determinar qué medidas se deben aplicar para que este problema disminuya, tales como:

- Llegar a acuerdos con el personal portuario de ESTIBARNA para que coloquen el estado del equipo al embarcar y desembarcar, e informen a la Terminal para que puedan realizar el parte correspondiente.
- Realizar reuniones para implicar y concienciar más al personal que está en contacto con el equipo y mercancía, de la importancia de detectar una incidencia y realizar el parte correspondiente (Transporte Terrestre, Terminal, Personal Portuario y Buque).
- Colocación de cámaras a la entrada en las Terminales.

➤ **AVISOS:**

- Aviso 1, para la Línea Internacional que es la que en estos primeros tres meses está superando en más ocasiones el objetivo que nos habíamos planteado. Además parece que la causa principal de las reclamaciones son por golpes de maquinaria. Debería analizarse por parte de la Estibadora y la Línea, la situación del equipo Internacional en la Terminal para ver si está en una zona de mayor paso de maquinaria y por lo tanto mayor riesgo para los golpes o bien puede ser el tipo de operativa de este tráfico.
Extender el análisis a todas las reclamaciones por golpes de independientemente de la línea.
- Aviso 2, para la Importación de vacíos que parece que está siguiendo una tendencia de crecimiento.
- Aviso 3, para la línea de Canarias que parece tener un mayor número de reclamaciones por mojaduras, suponemos debido a que el trayecto del viaje en buque es de una semana; el comercial deberá analizar en profundidad este problema y ver si ha sido por equipos abiertos que no llevaban toldo o por la rotura del mismo. Para poder concluir si la solución puede ser ofertar toldos a aquellos clientes que suelen utilizar equipos abiertos o utilizar toldos más resistentes o cambiar el sistema de colocación de toldos o utilizar otros equipos, etc.

Extender el análisis a todas las reclamaciones por mojaduras de independientemente de la línea.

- Aviso 4, para la línea de Baleares que parece tener un mayor número de reclamaciones por robo, suponemos debido a que es un tráfico de cabotaje libre de aduanas y por lo tanto con menores controles. Se propone a la Estibadora estudiar reforzar los sistemas de seguridad en la Terminal exclusiva de tráfico para Baleares.

Extender el análisis a todas las reclamaciones por robo de independientemente de la línea.

U.4 TIEMPO DE RESOLUCIÓN

Cálculos realizados para la obtención del indicador *Tiempo de resolución*.

U.4.1 INTRODUCCIÓN

Tal y como se explica en el apartado anterior, para poder comenzar con el cálculo de los indicadores operativos asociados al indicador de calidad *Evolución de las Reclamaciones*, se designa a un responsable interno a la empresa que comenzará a encargarse de la gestión del procedimiento **Gestionar Incidencias** mientras dura el proceso de creación del Departamento de Averías y la búsqueda de una persona para el puesto.

Mientras el Grupo de Trabajo crea las bases para una correcta gestión de las averías, en todas las delegaciones, así como una base de datos común; la información recogida durante los tres primeros meses de la implantación es la que se detalla a continuación en el **Punto U.4.2 – RESULTADOS OBTENIDOS**.

Se considerará que una Reclamación se ha resuelto cuando esté cerrada o bien porque se ha rechazado toda responsabilidad en la incidencia o porque se ha aceptado la responsabilidad y ya se ha pagado o compensado el importe que se ha acordado con el afectado, a través de factura de daños, tasación por el perito, etc.

U.4.2 RESULTADOS OBTENIDOS

Fecha Recepción	Fecha Avería	Fecha del Parte	Fecha Resolución	Importe Pagado [€]	Tipo	Trafico	Operativa	Lugar	Causa	Línea
11/01/2005	11/01/2005				MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	CANARIAS
18/01/2005	18/01/2005		07/03/2005	0	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	CANARIAS
20/01/2005	20/01/2005				MERCANCIA	EXPORT	CARGA	DESCONOCIDO	DAÑOS POR MAQ	INTERNAC
20/01/2005	20/01/2005				MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	CANARIAS
25/01/2005	25/01/2005	25/01/2005			EQUIPO	EXPORT	OTROS	EXPLANADA	MAL TIEMPO	INTERNAC
31/01/2005	31/01/2005		10/03/2005	386,18	EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES
31/01/2005	31/01/2005		11/03/2005	101,2	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	CANARIAS
02/02/2005	02/02/2005				MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	BALEARES
07/02/2005	07/02/2005				EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	CANARIAS
09/02/2005	09/02/2005				EQUIPO	IMPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES
17/02/2005	17/02/2005	16/02/2005			EQUIPO	EXPORT	OTROS	EXPLANADA	DAÑOS POR MAQ	INTERNAC
17/02/2005	17/02/2005		01/04/2005	0	EQUIPO	IMPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES
17/02/2005	17/02/2005				MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MAL TIEMPO	BALEARES
21/02/2005	21/02/2005		21/03/2005	47,48	EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES
22/02/2005	22/02/2005				MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	BALEARES
28/02/2005	31/12/2004		25/03/2005	10547,87	MERCANCIA	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	ROBO	BALEARES
03/03/2005	03/03/2005	03/03/2005			MERCANCIA	IMPORT	DESCARGA	BARCO	EQ. EN MAL ESTADO	CANARIAS
07/03/2005	07/03/2005				EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES
10/03/2005	13/02/2005				MERCANCIA	EXPORT	DESCARGA	DESCONOCIDO	ROBO	BALEARES
17/03/2005	17/03/2005				EQUIPO	IMPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES
21/03/2005	21/03/2005	21/03/2005			EQUIPO	IMPORT	DESCARGA	EXPLANADA	DAÑOS POR MAQ	BALEARES
22/03/2005	22/03/2005				EQUIPO	EXPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	DESCONOCIDA	BALEARES
22/03/2005	22/03/2005		11/04/2005	308,8	MERCANCIA	EXPORT	OTROS	DESCONOCIDO	MOJADURAS	CANARIAS
24/03/2005	24/03/2005	24/03/2005			EQUIPO	IMPORT	OTROS	EXPLANADA	DAÑOS POR MAQ	INTERNAC
29/03/2005	29/03/2005				EQUIPO	IMPORT	OTROS	DESCONOCIDO	EQ. EN MAL ESTADO	INTERNAC
30/03/2005	22/10/2004				MERCANCIA	IMPORT	DESCONOCIDA	DESCONOCIDO	ROBO	BALEARES

Tabla U. 9. Resultados obtenidos para el Indicador *Tiempos de Resolución* de las Reclamaciones.

Se obtienen más datos referentes a cada reclamación, pero en la tabla se detallan los principales

U.4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Del total de 26 Reclamaciones recibidas, 7 son las resueltas dentro del periodo analizado.

	Mes		
	Enero	Febrero	Marzo
Tiempo de cierre de incidencias [días]	49	44	19
	40	30	
	41	27	
Tiempo de resolución [días]	43	34	19

Tabla U. 10. Análisis de los Resultados del Indicador *Tiempos de Resolución* para las Reclamaciones cerradas.

En el análisis de estos datos podría parecer que el tiempo de resolución va disminuyendo y que en ninguno de los tres casos será necesario generar un aviso ya que no se supera el tiempo máximo marcado de 45 días. También parece que en breve se va a cumplir el objetivo marcado de 30 días para la resolución de las incidencias, pero nada más lejos de la realidad.

No podemos analizar sólo los datos de la **Tabla U. 10** ya que hay 19 Reclamaciones que sí se han producido y que todavía no han sido resueltas y que por lo tanto nos modificarán estos resultados.

Si analizamos todas las averías obtenemos los resultados de la **Tabla U. 11**.

	Mes		
	Enero	Febrero	Marzo
Tiempo de cierre de incidencias [días]	> 80	> 59	> 28
	> 71	> 54	> 24
	> 71	> 52	> 21
	> 66	> 44	> 14
	49	> 44	> 10
	40	> 39	> 9
	41	44	> 7
		30	> 2
		27	> 1
			19
	Tiempo de resolución [días]	> 60	> 44

Tabla U. 11. Análisis de los Resultados del Indicador *Tiempos de Resolución* las Reclamaciones producidas.

De la **Tabla U. 11** lo único que podemos decir es que el Tiempo de resolución del mes de enero superará los 60 días, el de febrero los 44 días y el de marzo los 14 días.

Llevamos poco tiempo desde la implantación de éste indicador, y seguramente hasta que no haya pasado un año no se podrán analizar los datos con la suficiente información como para empezar a tomar acciones preventivas apropiadas.

U.4.4 CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegan durante el análisis del indicador *Tiempo de Resolución* son:

- **OBJETIVO:** en ninguno de los dos primeros meses se ha cumplido el objetivo de no superar los 30 días de media para la resolución de las reclamaciones; y en marzo no se puede asegurar que se vaya a cumplir ya que los datos se están analizando a fecha de abril y es todavía muy pronto.
 - Enero: > 60 días
 - Febrero: > 44 días
 - Marzo: > 14 días

- **MEJORAS DEL INDICADOR:**

Es posible que el problema detectado en el indicador Porcentaje de Reclamaciones, del alto porcentaje de reclamaciones sin clasificar y sin parte asociado, sea la causa de que las reclamaciones tarden más en resolverse.

En primer lugar, se propone reunir a los Grupos de Mejora del proceso **Gestionar Incidencias** para determinar qué medidas se deben aplicar para que el tiempo de resolución de las reclamaciones disminuya, tales como:

- Esperar a que se hagan efectivas las mejoras propuestas en el apartado **U.3 – PORCENTAJE DE RECLAMACIONES**, para que los problemas de clasificación de las reclamaciones disminuyan, y ver si afecta de forma positiva a la resolución de las mismas.

- Realizar modificaciones en la Base de Datos de Reclamaciones, para que se sepa siempre en qué momento se encuentra la reclamación (espera de documentación por parte del cliente, peritaje, aprobación, etc.). De esta manera, cuando tengamos más datos podremos saber qué pasos son los que retrasan más el indicador.

➤ AVISOS:

Como la información es insuficiente, pero parece que no se van a conseguir los objetivos en un tiempo, se genera un único aviso para tener especial atención con éste indicador. Se propone modificar la Base de Datos de Reclamaciones para que cada día emitan avisos con aquellas reclamaciones que han superado los 30 días para su resolución, es decir, que han superado el objetivo marcado.

U.5 RENDIMIENTO METROS LINEALES MUELLE

Cálculos realizados para la obtención del indicador *Rendimiento de los Metros Lineales de Muelle*.

U.5.1 INTRODUCCIÓN

La Estibadora, que es el departamento que se encargará de la medición de este indicador, dispone de una Base de Datos propia donde se registran todas las operativas de los buques, y entre los datos más importantes que necesitamos están las fechas y horas de entrada y salida de los buques, así como el muelle donde han atracado.

Nuestra empresa opera en tres muelles, dos de ellos son concesiones propias y el tercero lo alquila el Puerto de Barcelona a unos horarios fijos para poder operar nuestros ferrys.

Los datos de los metros lineales útiles de cada muelle se obtienen del departamento de Aduanas.

U.5.2 RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos son los siguientes:

METROS LINEALES – ML –						Rendimiento ML		
Atraque	Línea	Barcos	Calado [m]	Eslora [m]	ML	Enero	Febrero	Marzo
Muelle A	Argel	Argel01	5,62	97,80	300,00	1,45%	1,31%	1,36%
	Canarias	Can01	8,17	163,40	300,00	4,47%	5,35%	5,78%
		Can02	8,17	122,77	300,00	1,10%	0,00%	0,00%
		Can03	8,17	122,77	300,00	4,18%	8,04%	5,17%
		Can04	7,05	126,00	300,00	3,78%	8,06%	6,10%
		Can05	8,17	163,40	300,00	5,42%	11,67%	4,47%
	Casablanca	Cas01	6,43	103,45	300,00	0,56%	0,00%	0,00%
		Cas02	7,05	126,00	300,00	1,58%	4,50%	6,83%
Suma Muelle A:						22,53%	38,93%	29,71%
Muelle B	Balears	Bal01	5,99	122,50	294,00	2,80%	4,90%	2,86%
		Bal02	5,97	141,55	294,00	2,33%	8,74%	10,94%
		Bal03	5,97	141,55	294,00	0,65%	0,00%	0,00%
Suma Muelle B:						5,78%	13,64%	13,79%
Muelle Alquilado	Ferrys	Fer01	6,20	141,65	600,00	4,98%	5,73%	5,17%
Suma Muelle Alquilado:						4,98%	5,73%	5,17%
Total:						11,10%	19,43%	16,22%

Tabla U. 12. Resultados obtenidos del Indicador *Rendimiento de los Metros Lineales de Muelle*.

Los nombres de los buques han sido reemplazados para salvaguardar la privacidad del grupo empresarial.

U.5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

De los resultados obtenidos en la **Tabla U. 12** podemos ver que en el **Muelle A** el máximo rendimiento corresponde al mes de febrero con un 38,93%, para el **Muelle B** es de 13,79% en el mes de marzo y un máximo de 5,73% en febrero para el **Muelle de Alquiler**.

Parece que en todos los casos hay una pequeña recuperación con respecto al mes de enero que es el más bajo, aunque en dos de los tres muelles el porcentaje vuelve a bajar en marzo con respecto al mes de febrero.

Realmente no hay datos suficientes para poder definir la evolución del Rendimiento de los Metros Lineales de Muelle, lo que sí se puede decir es que en ninguno de los casos nos acercamos ni de lejos a cumplir el objetivo de alcanzar el **70%** de ocupación para los muelles.

Seguramente el valor objetivo que se definió con los indicadores es muy elevado y habrá que reducirlo, una vez visto cuales son los reales. De todos modos, lo cierto es que los muelles están infrautilizados y se podría sacar mucho más rendimiento.

U.5.4 CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegan durante el análisis del indicador *Rendimiento de los Metros Lineales de Muelle* son:

➤ **OBJETIVO:** en ninguno de los tres meses se ha cumplido el objetivo de conseguir el 70% de ocupación.

- Enero: 11,10%
- Febrero: 19,43%
- Marzo: 16,22%

➤ **MEJORAS DEL INDICADOR:**

Se propone reunir a los Grupos de Mejora del proceso **Gestionar la Terminal** para determinar las medidas se deben aplicar para que el Rendimiento de los Metros Lineales de Muelle aumente; tales como:

- Operar buques de otras empresas en nuestros muelles.
- Estudiar la posibilidad de reducir los dos muelles propios en uno único con las medidas necesarias.
- Etc.

Además se propone reajustar el valor inicial (70%) planteado para el objetivo del indicador, ya que tras su análisis se determina que es demasiado elevado para conseguirlo en un plazo de pocos años. El valor propuesto es de un 50%.

Y como último se plantea la modificación de la Base de Datos de la Estibadora para que incluya el cálculo automático del indicador, su analítica y emita los avisos de forma automática.

➤ **AVISOS:** Se genera un aviso mensual para cada uno de los tres muelles.

U.6 RENDIMIENTO DE LOS BUQUES

Cálculos realizados para la obtención del indicador *Rendimiento de los Buques*.

U.6.1 INTRODUCCIÓN

Tal y como se explica en el **punto U.5**, la Estibadora dispone de una Base de Datos propia en la que se registran los Teus cargados y descargados para todas las operativas, entre otros datos. Además en la misma aplicación también están registradas las capacidades máximas de los buques; obteniéndose todos los datos necesarios para el cálculo del *Rendimiento de los Buques*.

Un dato fundamental para el análisis de éste indicador, es que sólo se medirá a la carga, ya que es cuando la delegación de Barcelona tiene la mayor responsabilidad sobre la ocupación del buque. Se debe recordar que a la descarga más del ochenta por ciento es equipo es vacío.

U.6.2 RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos son los siguientes:

LINEA	BUQUE	CAPACIDAD [Teu]	TEUS					
			ENERO		FEBRERO		MARZO	
			LLENO	VACIO	LLENO	VACIO	LLENO	VACIO
CANARIAS	Can01	1.597	433	2	473	21	379	15
	Can02	539	281	4				
	Can03	539	297	0	318	6	271	7
	Can04	381	211	0	269	0	255	1
	Can05	1.597	404	0	397	5	361	18
CASABLANCA	Cas01	382	72	0				
	Cas02	381	53	0	71	0	152	2
BALEARES	Bal01	323	107	10	119	7	63	1
	Bal02	400	160	52	164	29	183	28
	Bal03	400	135	36				
FERRYS	Fer01	205	65	14	83	9	74	12
ARGEL	Arg01	200	53	0	87	0	95	0

Tabla U. 13. Resultados obtenidos del Indicador *Rendimiento de los Buques*.

Los nombres de los buques han sido reemplazados para salvaguardar la privacidad de los mismos, así como del grupo empresarial.

U.6.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

De los datos obtenidos en la **Tabla U. 13** se calculan los rendimientos que se muestran en la tabla siguiente:

LINEA	BUQUE	RENDIMIENTO									TOTAL
		ENERO			FEBRERO			MARZO			
		Lleno	Vacío	TOTAL	Lleno	Vacío	TOTAL	Lleno	Vacío	TOTAL	
CANARIAS	Can01	27,1%	0,1%	27,2%	29,6%	1,3%	30,9%	23,7%	0,9%	24,7%	27,58%
	Can02	52,1%	0,7%	52,9%							52,88%
	Can03	55,1%	0,0%	55,1%	59,0%	1,0%	60,0%	50,2%	1,3%	51,5%	55,53%
	Can04	55,4%	0,0%	55,4%	70,6%	0,0%	70,6%	66,9%	0,3%	67,2%	64,39%
	Can05	25,3%	0,0%	25,3%	24,8%	0,3%	25,1%	22,6%	1,1%	23,7%	24,70%
CASABLANCA	Cas01	18,9%	0,0%	18,9%							18,85%
	Cas02	13,9%	0,0%	13,9%	18,7%	0,0%	18,7%	40,0%	0,4%	40,4%	24,35%
BALEARES	Bal01	33,0%	3,2%	36,1%	36,7%	2,1%	38,9%	19,5%	0,3%	19,8%	31,60%
	Bal02	40,0%	13,0%	53,0%	41,0%	7,3%	48,2%	45,7%	7,0%	52,7%	51,31%
	Bal03	33,6%	8,9%	42,5%							42,50%
FERRYS	Fer01	31,9%	6,6%	38,6%	40,6%	4,5%	45,1%	35,9%	5,8%	41,7%	41,78%
ARGEL	Arg01	26,7%	0,0%	26,7%	43,5%	0,0%	43,5%	47,5%	0,0%	47,5%	39,22%
		34,4%	2,7%	37,1%	40,5%	1,8%	42,3%	39,1%	1,9%	41,0%	39,56%

Tabla U. 14. Análisis de los Resultados obtenidos del Indicador *Rendimiento de los Buques*.

Análisis Mensual

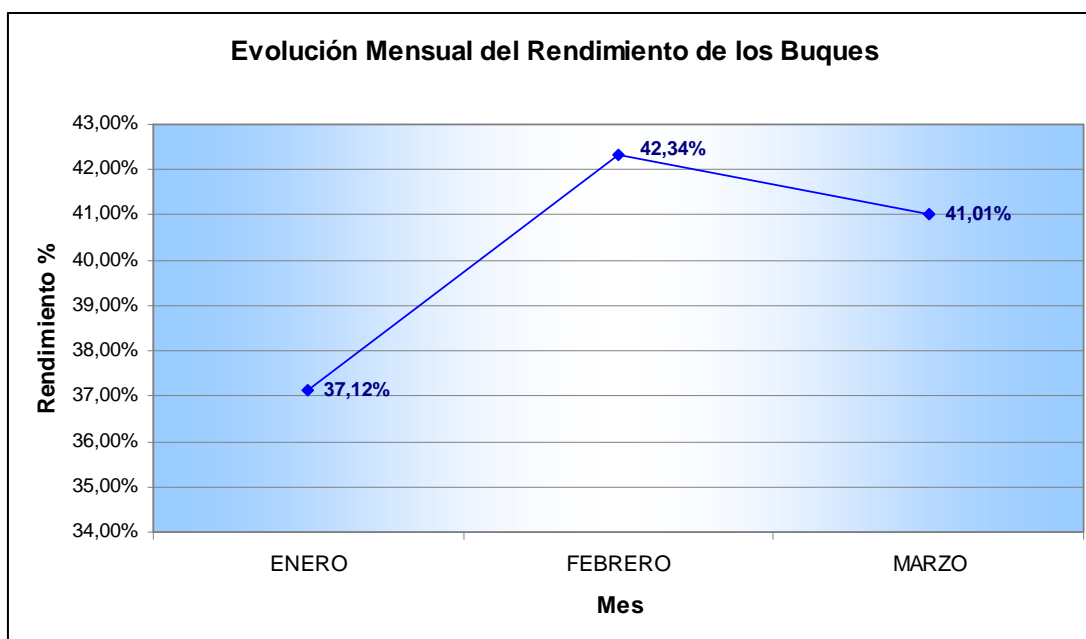


Figura U. 16. Gráfico que muestra la Evolución mensual del Indicador de Rendimiento de los Buques.

El análisis mensual nos muestra un principio de año bastante flojo respecto al rendimiento, una recuperación importante en el mes de febrero y un ligero descenso en marzo. Habrá que esperar un mes más para ver si, sigue la tendencia a bajar ligeramente o se vuelve a recuperar.

Análisis por Línea

Si realizamos el análisis por línea (ver **Figura U. 17**), observamos que Argel y Casablanca, que habían empezado con rendimientos muy bajos, se recuperan considerablemente alcanzando rendimientos superiores al 40%.

Por su lado las Líneas de Canarias y Ferrys comienzan con rendimientos entre 40-45%, aumentan para el mes de febrero y bajan el mes de marzo.

Finalmente la línea de Baleares comienza con un rendimiento del 44% que va disminuyendo mensualmente.

Con sólo tres meses no podemos concluir si existe una tendencia clara a la subida o bajada en ciertas líneas. Habrá que esperar a que pase al menos un mes más para observar una tendencia.

Lo que sí que está claro es que el objetivo que nos habíamos marcado de conseguir el 90% es totalmente irreal. Esto, en el caso de las líneas de Canarias, Casablanca y Argel es debido a que no se han tenido en cuenta los puertos de Tarragona y Valencia, que son también de carga.

La existencia de estos puertos de carga nos indica que en Barcelona no embarca el 100% de la mercancía. Habrá que calcular cual es el porcentaje medio de carga en Barcelona con respecto a estos puertos y modificar el objetivo para éste indicador en esas líneas.

En cambio para las líneas de Baleares y Ferrys cuyo único puerto de carga es Barcelona, habrá que emitir un aviso que estudie las causas y posibles soluciones.

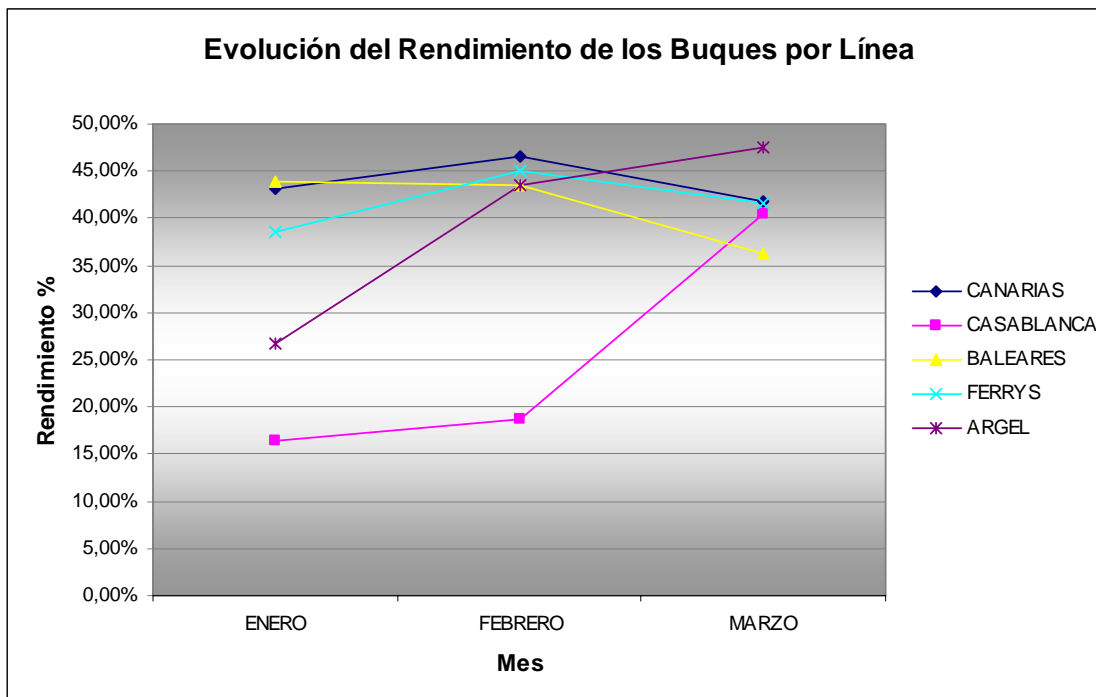


Figura U. 17. Gráfico que muestra la Evolución por Línea del Indicador de Rendimiento de los Buques.

Análisis por Tipo de Equipo

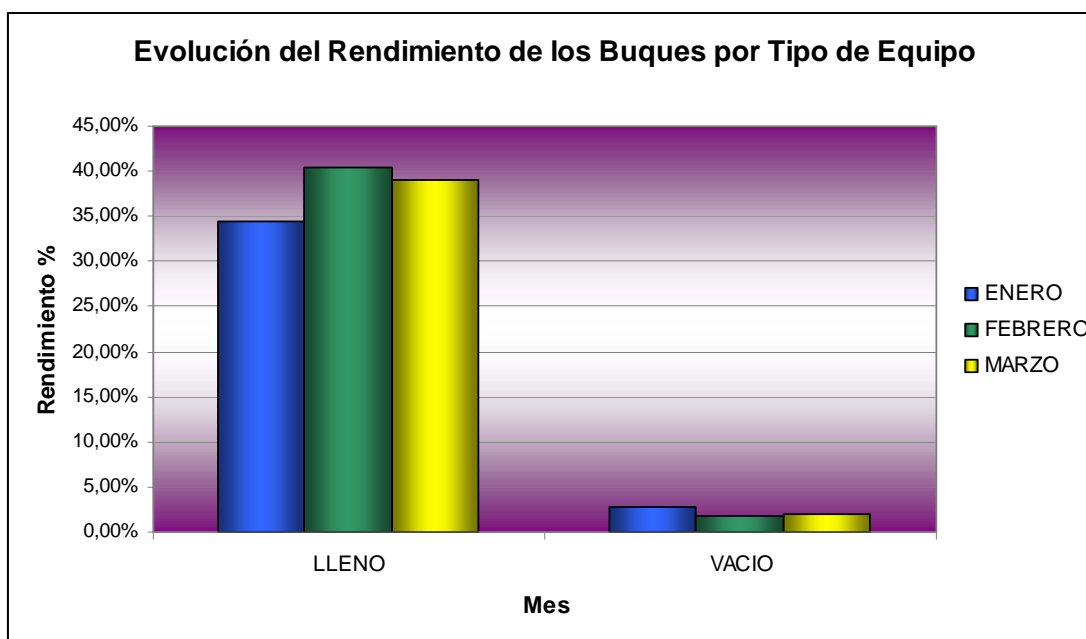


Figura U. 18. Gráfico que muestra la Evolución por Tipo de Equipo del Indicador de Rendimiento de los Buques.

Del análisis del indicador por tipo de equipo no se saca ninguna conclusión que no se supiera a priori, y es que el tráfico de embarque es de equipo lleno. El crecimiento o disminución del lleno parece seguir la evolución mensual, siendo un poco diferente para el vacío que no tiene casi importancia en este caso.

Análisis por Buque

En la **Figura U. 19** podemos ver el rendimiento total por Buque. Los buques con menor rendimiento son los de Casablanca (Cas01 y Cas02), debido principalmente a los bajos valores obtenidos en los meses de enero y febrero.

Para la línea de Canarias los buques con menor rendimiento son Can01 y Can05, que son los buques fijos de la línea y los de mayor capacidad. Habrá que ver si son necesarios los dos buques con estas capacidades o si se podría suprimir alguno de los de menor capacidad para que éstos dos aumentaran su rendimiento.

Y finalmente para la línea de Baleares, el buque con menor rendimiento es el Bal01 que no obtiene rendimientos demasiado buenos los dos primeros meses, rematándolo en marzo con sólo un 20% de rendimiento.

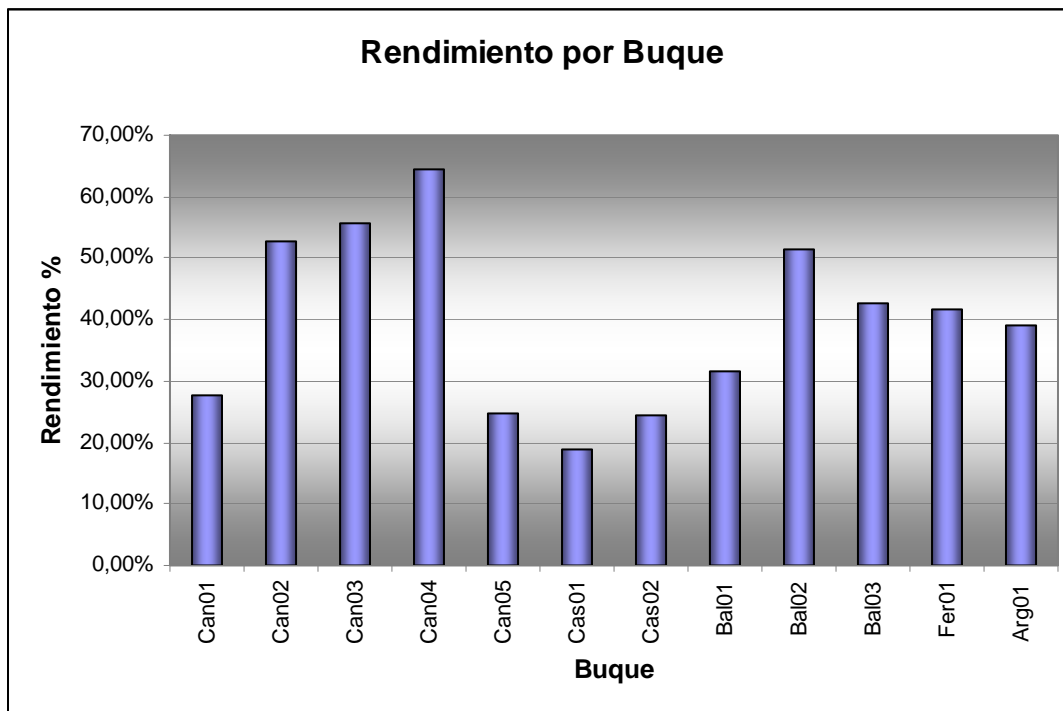


Figura U. 19. Gráfico que muestra la Evolución por Buque del Indicador de Rendimiento de los Buques.

U.6.4 CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas durante el análisis del indicador *Rendimiento de los Buques* son:

- **OBJETIVO:** en ninguno de los tres meses se ha cumplido el objetivo de conseguir el 90% de ocupación.
 - Enero: 37,12%
 - Febrero: 42,34%
 - Marzo: 41,01%

- **MEJORAS DEL INDICADOR:**

Se propone reunir a los Grupos de Mejora del proceso **Gestionar la Documentación de Embarque** para:

 - Analizar qué porcentaje de carga se embarca en Barcelona para las Líneas, y reajustar el objetivo principal de conseguir el 90% de ocupación.
 - Analizar las causas por las que algunas líneas tienen rendimientos tan bajos (estudios de mercado, ofertas comerciales, etc.).
 - Analizar las causas por las que algunos buques tienen rendimientos tan bajos e intentar obtener soluciones (reducción de escalas, reducción de buques para una línea, gestionar líneas, gestiones comerciales, etc.).
 - Etc.

- **AVISOS:**
 - Aviso 1: Avisos mensuales por no llegar al objetivo, principalmente en el mes de enero.
 - Aviso 2: Aviso para la línea de Argel por su rendimiento a mes de enero.
 - Aviso 3. 2 Avisos para la línea de Casablanca por sus rendimientos los meses de enero y febrero.
 - Aviso 4: Avisos a los buques Cas01, Cas02, Can01, Can05 y Bal01 por sus rendimientos.

U.7 RENDIMIENTO DE LA CONSIGNATARIA

Cálculos realizados para la obtención del indicador *Rendimiento de la Consignataria*.

U.7.1 INTRODUCCIÓN

El Rendimiento de la Consignataria se obtiene midiendo los Teus embarcados con respecto a la previsión de Teus a embarcar. Dicha previsión se realiza a final del ejercicio del año anterior y se calcula teniendo en cuenta las tendencias de cada una de las líneas hasta la fecha, estudios de mercado, objetivos, etc., según se establece en el proceso de soporte ***Establecer y analizar objetivos anuales***.

La información se obtiene del programa habitual de Gestión de Navieras que utiliza la Consignataria, pero la obtención del indicador resulta un poco compleja teniendo que aplicar filtros, realizar tratamientos de la información, etc. Por lo que se apunta la necesidad de actualizaciones o mejoras del programa, adaptándolo de manera que el indicador se pueda obtener de forma más directa y sencilla.

Analizaremos los datos para las distintas líneas de servicio que se ofrecen, haciendo distinción entre el tráfico vertical y rodado. Debemos recordar que sólo las líneas de Baleares y Ferrys tienen tráfico rodado.

U.7.2 RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos son los que a continuación se muestran en la **Tabla U. 15** para el tráfico vertical y en la **Tabla U. 16** para el tráfico rodado.

VERTICAL [Teu]			ENERO			FEBRERO			MARZO		
LINEA	EXPOR/IMPOR	LL/VC	2004	2005	PRE	2004	2005	PRE	2004	2005	PRE
CANARIAS	EXPORTACION	LLENO	2.357	2.333	2.593	2.365	2.525	2.602	2.207	2.450	2.428
CANARIAS	IMPORTACION	LLENO	261	430	287	373	483	410	428	509	471
CANARIAS	EXPORTACION	VACIO	78	7	86	32	61	35	38	50	42
CANARIAS	IMPORTACION	VACIO	1.841	1.985	2.025	2.240	2.398	2.464	1.799	2.574	1.979
CANARIAS	TOTAL	TOTAL	4.537	4.755	4.991	5.010	5.467	5.511	4.472	5.583	4.919
BALEARES	EXPORTACION	LLENO	3.643	3.959	2.914	3.852	5.124	3.081	4.421	5.627	3.537
BALEARES	IMPORTACION	LLENO	385	392	308	546	369	437	496	329	397
BALEARES	EXPORTACION	VACIO	3	82	2	0	0	0	0	7	0
BALEARES	IMPORTACION	VACIO	1.704	444	1.363	1.946	1.025	1.557	2.039	1.349	1.631
BALEARES	TOTAL	TOTAL	5.735	4.876	4.588	6.344	6.518	5.075	6.956	7.312	5.565
ARGEL	EXPORTACION	LLENO	114	160	164	136	181	196	190	285	274
ARGEL	IMPORTACION	LLENO	0	3	0	0	29	0	0	12	0
ARGEL	EXPORTACION	VACIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARGEL	IMPORTACION	VACIO	2	117	3	0	168	0	126	197	181
ARGEL	TOTAL	TOTAL	116	280	167	136	378	196	316	494	455
CASABLANCA	EXPORTACION	LLENO	749	146	652	853	262	742	936	529	814
CASABLANCA	IMPORTACION	LLENO	169	89	147	145	123	126	231	44	201
CASABLANCA	EXPORTACION	VACIO	13	0	11	0	0	0	0	35	0
CASABLANCA	IMPORTACION	VACIO	455	361	396	478	420	416	524	279	456
CASABLANCA	TOTAL	TOTAL	1.386	596	1.206	1.476	805	1.284	1.691	887	1.471
			11.774	10.507	11.774	12.966	13.168	12.966	13.435	14.276	13.435

Tabla U. 15. Resultados obtenidos del Indicador *Rendimiento de la Consignataria* para el equipo VERTICAL.

RODADO [Unidades]		ENERO			FEBRERO			MARZO		
LINEA	EQUIPO	2004	2005	PRE	2004	2005	PRE	2004	2005	PRE
BALEARES	Carga Plataformas Vacías	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BALEARES	Carga Camiones Vacíos	0	1	0	0	7	0	0	2	0
BALEARES	Desc Plataformas Vacías	289	155	231	334	262	267	572	422	458
BALEARES	Desc Camiones Vacíos	92	2	74	101	24	81	87	32	70
BALEARES	Carga Coches	371	163	297	290	287	232	442	468	354
BALEARES	Carga Otros Vehículos	40	57	32	82	55	66	83	84	66
BALEARES	TOTAL	792	378	634	807	635	646	1.184	1.008	947
FERRYYS	Carga Plataformas vacias	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FERRYYS	Carga Camiones vacios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FERRYYS	Desc Plataformas Vacias	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FERRYYS	Desc Camiones Vacios	92	686	138	101	726	152	87	718	131
FERRYYS	Carga Coches	371	704	557	290	388	435	442	608	663
FERRYYS	Carga Otros Vehículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FERRYYS	TOTAL	463	1.390	695	391	1.114	587	529	1.326	794
		1.255	1.768	1.328	1.198	1.749	1.232	1.713	2.334	1.741

Tabla U. 16. Resultados obtenidos del Indicador *Rendimiento de la Consignataria* para el equipo Rodado.

U.7.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

De los datos obtenidos en la **Tabla U. 15** y **Tabla U. 16**, se calculan los rendimientos que se muestran en la tabla siguiente (**Tabla U. 17**):

LINEA	TIPO DE CARGA		RENDIMIENTO		
			ENERO	FEBRERO	MARZO
CANARIAS	EXPORTACION	LLENO	0,90	0,97	1,01
CANARIAS	IMPORTACION	LLENO	1,50	1,18	1,08
CANARIAS	EXPORTACION	VACIO	0,08	1,73	1,20
CANARIAS	IMPORTACION	VACIO	0,98	0,97	1,30
CANARIAS	TOTAL	TOTAL	0,95	0,99	1,13
BALEARES	EXPORTACION	LLENO	1,36	1,66	1,59
BALEARES	IMPORTACION	LLENO	1,27	0,84	0,83
BALEARES	EXPORTACION	VACIO	34,17	1,00	1,00
BALEARES	IMPORTACION	VACIO	0,33	0,66	0,83
BALEARES	TOTAL	TOTAL	1,06	1,28	1,31
ARGEL	EXPORTACION	LLENO	0,97	0,92	1,04
ARGEL	IMPORTACION	LLENO	1,00	1,00	1,00
ARGEL	EXPORTACION	VACIO	1,00	1,00	1,00
ARGEL	IMPORTACION	VACIO	40,63	1,00	1,09
ARGEL	TOTAL	TOTAL	1,68	1,93	1,09
CASABLANCA	EXPORTACION	LLENO	0,22	0,35	0,65
CASABLANCA	IMPORTACION	LLENO	0,61	0,98	0,22
CASABLANCA	EXPORTACION	VACIO	0,00	1,00	1,00
CASABLANCA	IMPORTACION	VACIO	0,91	1,01	0,61
CASABLANCA	TOTAL	TOTAL	0,49	0,63	0,60
TOTAL VERTICAL			0,89	1,02	1,06
BALEARES	Carga Plataformas Vacías		1,00	1,00	1,00
BALEARES	Carga Camiones Vacíos		1,00	1,00	1,00
BALEARES	Desc Plataformas Vacías		0,67	0,98	0,92
BALEARES	Desc Camiones Vacíos		0,03	0,30	0,46
BALEARES	Carga Coches		0,55	1,24	1,32
BALEARES	Carga Otros Vehículos		1,78	0,84	1,27
BALEARES	TOTAL		0,60	0,98	1,06
FERRYS	Carga Plataformas Vacías		1,00	1,00	1,00
FERRYS	Carga Camiones Vacíos		1,00	1,00	1,00
FERRYS	Desc Plataformas Vacías		1,00	1,00	1,00
FERRYS	Desc Camiones Vacíos		4,97	4,79	5,50
FERRYS	Carga Coches		1,27	0,89	0,92
FERRYS	Carga Otros Vehículos		1,00	1,00	1,00
FERRYS	TOTAL		2,00	1,90	1,67
TOTAL RODADO			1,33	2,00	2,00

Tabla U. 17. Análisis de los Resultados del Indicador *Rendimiento de la Consignataria*.

Recordamos que nuestro objetivo es conseguir como mínimo un rendimiento igual a la unidad.

Análisis por Línea y Equipo

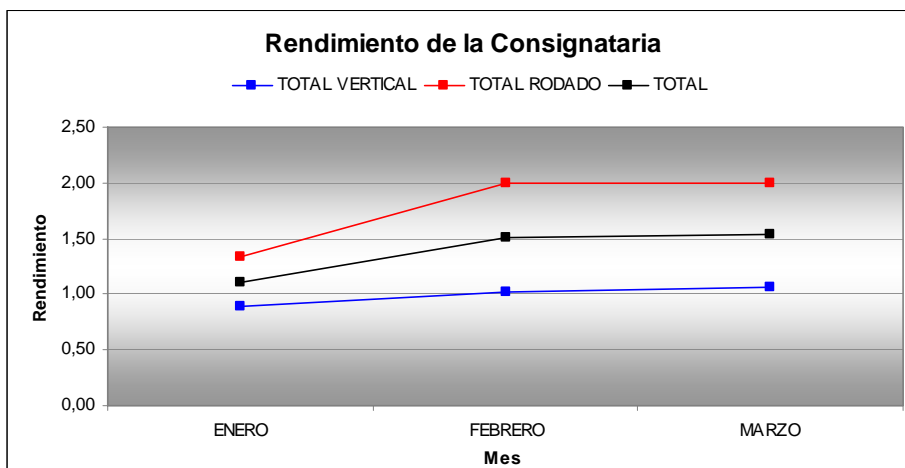


Figura U. 20. Gráfico que muestra la Evolución mensual por Tipo de Equipo del Indicador Rendimiento de la Consignataria.

En el **Figura U. 20** puede observarse que el rendimiento de la Consignataria para el equipo rodado está por encima del objetivo los tres meses, y en el caso del equipo vertical sólo está ligeramente por debajo el mes de enero. Además la línea central en negro, que es el total, muestra que durante los tres meses se supera el objetivo marcado.

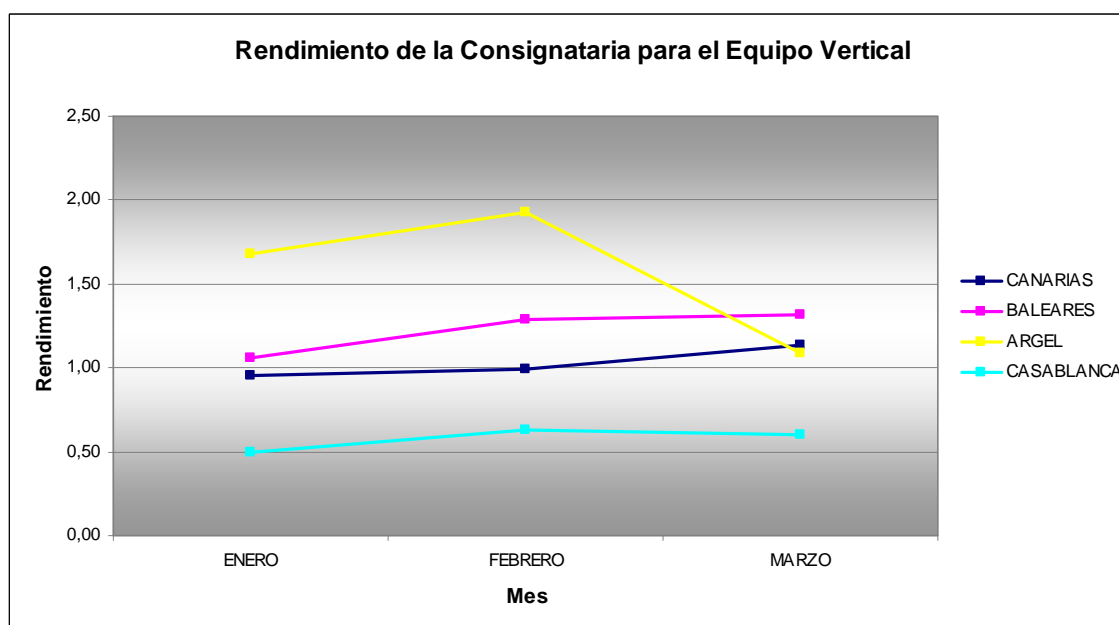


Figura U. 21. Gráfico que muestra la Evolución mensual por Línea del Indicador Rendimiento de la Consignataria para el Equipo Vertical.

Para el Equipo Vertical

- ⇒ La Línea de Argel comienza muy por encima del objetivo marcado, en febrero supera ese primer valor de enero y en marzo tiene una gran caída sin llegar a estar por debajo del objetivo.
- ⇒ La Línea de Baleares tiene una tendencia de crecimiento durante los tres meses, por encima del objetivo.
- ⇒ La Línea de Canarias también tiene una tendencia de crecimiento durante los tres meses, aunque en enero no llega a cumplir por muy poco el objetivo.
- ⇒ Por último, la Línea de Casablanca crece durante los primeros dos meses, descendiendo ligeramente en marzo, aunque en durante los tres meses está por debajo del objetivo.

Durante los siguientes meses habrá que verificar la tendencia de crecimiento de las Líneas de Baleares y Canarias. También habrá que ver cual es el motivo para que la línea de Casablanca esté tan por debajo del objetivo.

De la espectacular caída en marzo de la línea de Argel, habrá que analizar las causas y realizar un seguimiento para ver si sigue el descenso, si se mantiene justo por encima del objetivo o vuelve a superarlo con creces.

Para el Equipo Rodado:

- ⇒ La Línea de Baleares comienza en enero por debajo del objetivo, pero en febrero casi lo alcanza y finalmente en marzo lo supera levemente, por lo que se observa una recuperación.
- ⇒ En cambio la Línea de Ferrys comienza muy por encima del objetivo planteado y va bajando durante los dos siguientes meses.

Hay que verificar durante los siguientes meses que Baleares siga la tendencia de crecimiento o por lo menos se mantenga por encima del objetivo marcado aunque sea levemente.

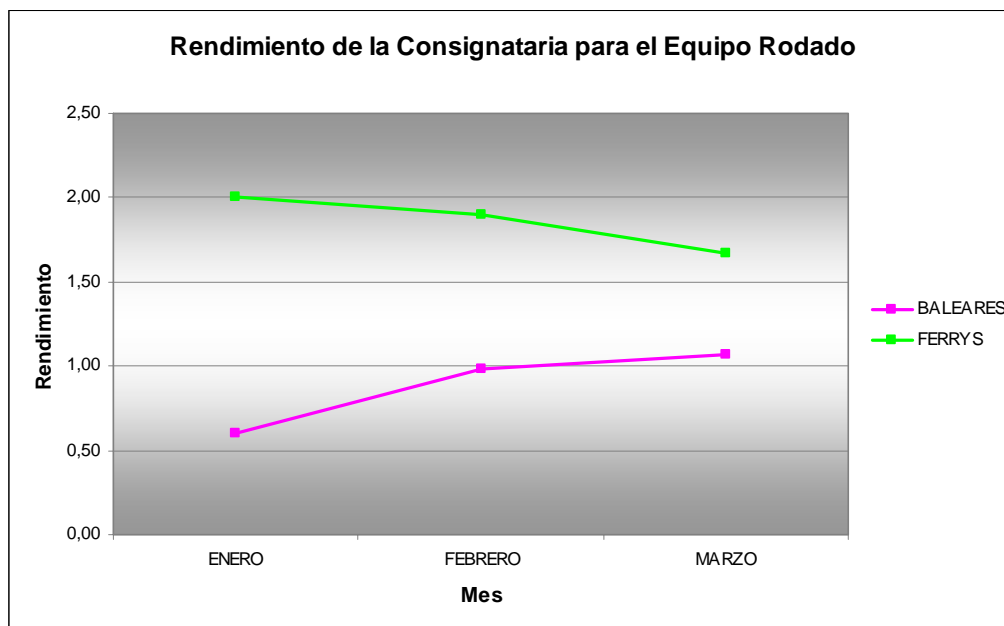


Figura U. 22. Gráfico que muestra la Evolución mensual por Línea del Indicador Rendimiento de la Consignataria para el Equipo Rodado.

También habrá que ver si Ferrys consigue frenar la tendencia decreciente manteniéndose por encima del objetivo, aunque hay que destacar que el valor mínimo observado está muy por encima del objetivo marcado.

Análisis por Tipo de Cliente

Aunque en el análisis del indicador se dispone del cliente para el que se ha realizado el servicio, en los tres meses aún no se ha clasificado a todos los clientes entre *transitario* y *directo* por lo que este análisis no se puede efectuar por el momento.

Cuando esta información esté registrada informáticamente nos ayudará a distinguir si los crecimientos o reducciones corresponden a la evolución de algún tipo de cliente.

U.7.4 CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegan durante el análisis del indicador *Rendimiento de la Consignataria* son:

- **OBJETIVO:** se supera el objetivo de un rendimiento igual o superior a la unidad en los tres meses de obtención de datos.
 - Enero: 1,11
 - Febrero: 1,51
 - Marzo: 1,53

- **MEJORAS DEL INDICADOR:**

Se propone reunir a los Grupos de Mejora de los procesos **Gestionar la Documentación de Embarque** y de **Desembarque** para:

 - Analizar las causas por las que la Línea de Casablanca tiene un rendimiento tan bajo y de la disminución en marzo para el rendimiento de la Línea de Argel.
 - Clasificar y registrar informáticamente el tipo de cliente para poder analizar más en detalle este indicador.
 - Actualizaciones o modificaciones del programa de Gestión de Navieras para facilitar la obtención del indicador.
 - Etc.

- **AVISOS:**
 - Aviso 1: 3 avisos para la línea de Casablanca por no alcanzar el objetivo ninguno de los tres meses.
 - Aviso 2: Aviso para la línea de Baleares (rodado) por su rendimiento en el mes de enero.

U.8 RENDIMIENTO TRANSPORTE TERRESTRE

Cálculos realizados para la obtención del indicador *Rendimiento del Transporte Terrestre*.

U.8.1 INTRODUCCIÓN

El Rendimiento del Transporte Terrestre se obtiene midiendo los servicios realizados con respecto a la previsión de servicios a realizar. Dicha previsión, como ya se explicaba en el apartado **0**, se realiza a final del ejercicio del año anterior y se calcula teniendo en cuenta las tendencias de cada una de las líneas hasta la fecha, estudios de mercado, objetivos, etc., según se establece en el proceso de soporte ***Establecer y analizar objetivos anuales***.

La información se obtiene de la Base de Datos de Transporte Terrestre, a la cual hay que hacer varios cambios para que resulte más fácil su tratamiento. Analizaremos los datos para las distintas líneas de servicio que se ofrecen haciendo distinción entre chóferes propios y autónomos.

U.8.2 RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos son los que a continuación se muestran en la **Tabla U. 18**.

Tabla 9		SERVICIOS								
CHOFER	LÍNEA	ENERO			FEBRERO			MARZO		
		2004	2005	PRE	2004	2005	PRE	2004	2005	PRE
AUTONOMO	ARGEL	12	9	17	13	8	19	21	17	30
AUTONOMO	BALEARES	223	240	178	264	307	211	319	356	255
AUTONOMO	CANARIAS	214	138	235	209	189	230	195	225	215
AUTONOMO	CASABLANCA	56	18	49	35	17	30	64	23	56
EMPRESA	ARGEL			0	2		3			0
EMPRESA	BALEARES			0	1		1			0
EMPRESA	CANARIAS			0	6		7	1		1
EMPRESA	CASABLANCA			0	7		6	2		2
PROPIO	ARGEL	21	14	30	15	18	22	52	41	75
PROPIO	BALEARES	317	198	254	400	289	320	365	277	292
PROPIO	CANARIAS	255	279	281	289	335	318	409	370	450
PROPIO	CASABLANCA	102	115	89	66	45	57	124	101	108

Tabla U. 18. Resultados del Indicador *Rendimiento del Transporte Terrestre*.

U.8.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

De los datos obtenidos en la **Tabla U. 18** se calculan los rendimientos mostrados en la **Tabla U. 19**. Recordamos que nuestro objetivo es conseguir como mínimo un rendimiento igual a la unidad.

CHOFER	LÍNEA	RENDIMIENTO		
		ENERO	FEBRERO	MARZO
AUTONOMO	ARGEL	0,52	0,43	0,56
AUTONOMO	BALEARES	1,35	1,45	1,39
AUTONOMO	CANARIAS	0,59	0,82	1,05
AUTONOMO	CASABLANCA	0,37	0,56	0,41
PROPIO	ARGEL	0,46	0,83	0,55
PROPIO	BALEARES	0,78	0,90	0,95
PROPIO	CANARIAS	0,99	1,05	0,82
PROPIO	CASABLANCA	1,30	0,78	0,94
TOTAL AUTONOMO		0,84	1,06	1,12
TOTAL PROPIO		0,93	0,96	0,85
TOTAL ARGEL		0,48	0,60	0,55
TOTAL BALEARES		1,01	1,12	1,16
TOTAL CANARIAS		0,81	0,95	0,89
TOTAL CASABLANCA		0,97	0,66	0,75
TOTAL		0,89	0,99	0,95

Tabla U. 19. Análisis de los Resultados del Indicador *Rendimiento del Transporte Terrestre*.

Análisis por Línea

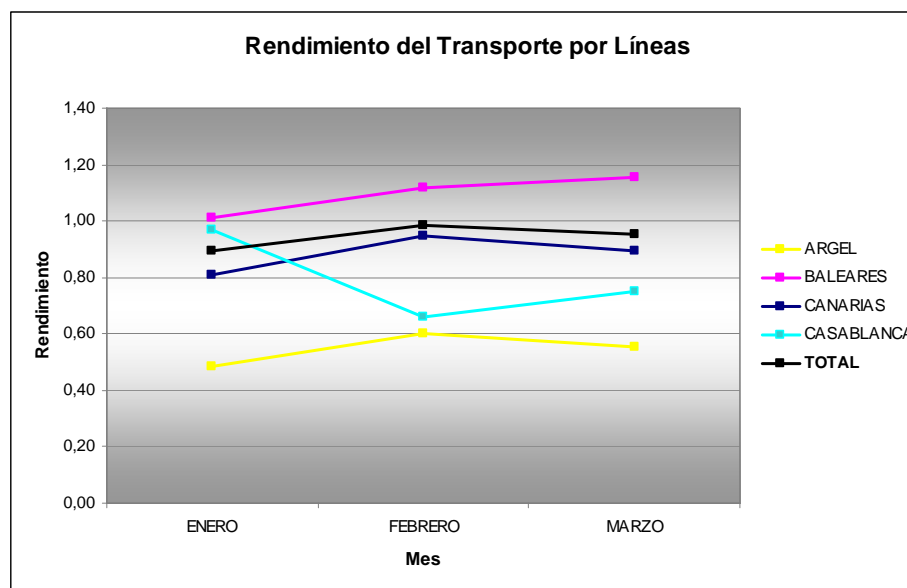


Figura U. 23. Gráfico que muestra la Evolución mensual por Línea del Indicador Rendimiento del Transporte Terrestre.

En la **Figura U. 23** puede observarse que el rendimiento del Transporte está a punto de conseguir su objetivo en febrero pero que en los tres meses no lo llega a alcanzar.

El análisis por línea nos muestra:

- ⇒ El transporte terrestre para la línea de Baleares comienza en enero cumpliendo el objetivo y describe un crecimiento durante los dos meses siguientes.
- ⇒ El transporte para la línea de Canarias, comienza cerca del 0,8 en enero, experimenta un crecimiento cercano al objetivo en febrero y cae ligeramente en marzo.
- ⇒ Para el caso del transporte terrestre de la línea de Argel, su comportamiento es muy similar al de la línea de canarias pero con valores muy inferiores de rendimiento. Argel, es la línea con menor rendimiento.
- ⇒ La línea de Casablanca es la única que se comporta muy diferente a todas las demás; empieza con un rendimiento que casi roza la unidad, en febrero cae y en marzo se recupera ligeramente.

Para ayudarnos un poco más a entender estas tendencias vamos a comparar los resultados obtenidos con los Rendimientos de la Consignataria.

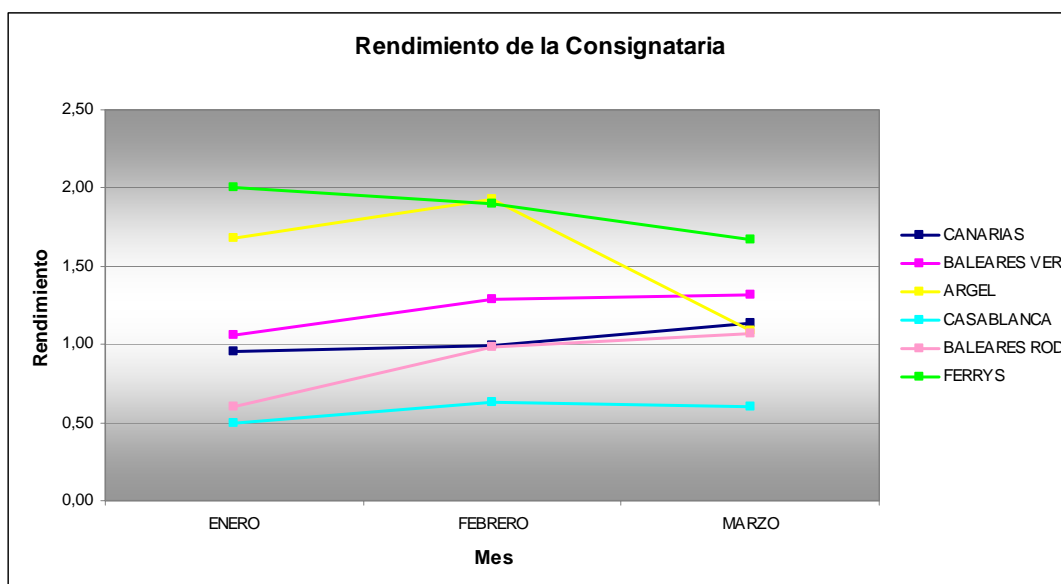


Figura U. 24. Gráfico que muestra la Evolución mensual por Línea del Indicador Rendimiento de la Consignataria.

Debemos recordar que el Transporte terrestre mueve aproximadamente un **30%** de los servicios de la Consignataria y que no realiza servicios para ninguna empresa externa.

Al comparar los dos gráficos (**Figura U. 23** y **Figura U. 24**), para las líneas con mayor problemática podemos ver lo siguiente:

- ⇒ Para Argel, la consignataria obtiene muy buenos rendimientos, sólo en marzo baja bastante pero aún consigue mantenerse por encima del objetivo. En cambio en el Transporte terrestre está todos los meses muy por debajo del objetivo, incluso marzo parece que recupera. Esto significa que sí que se está cumpliendo las previsiones con respecto a servicios de embarque para Argel pero que éstos no son realizados por nuestro transporte terrestre, por lo que habrá que realizar una campaña para que los clientes de la Consignataria utilicen nuestro servicio de arrastre para los servicios de Argel.
- ⇒ Para la línea de Casablanca los dos últimos meses parecen reflejar mejor el bajo rendimiento de la Consignataria, en cambio nos sorprende el rendimiento de enero para el transporte terrestre que casi roza el objetivo, aún cuando el rendimiento de la Consignataria había sido muy bajo. Se entiende con esto, que aunque una bajada en los servicios previstos por la Consignataria pueda afectar al Transporte Terrestre no tiene por qué seguir siempre la tendencia si se potencia para todas las líneas, no sólo para Casablanca, que los clientes hagan el arrastre con nosotros.

Análisis por Chofer

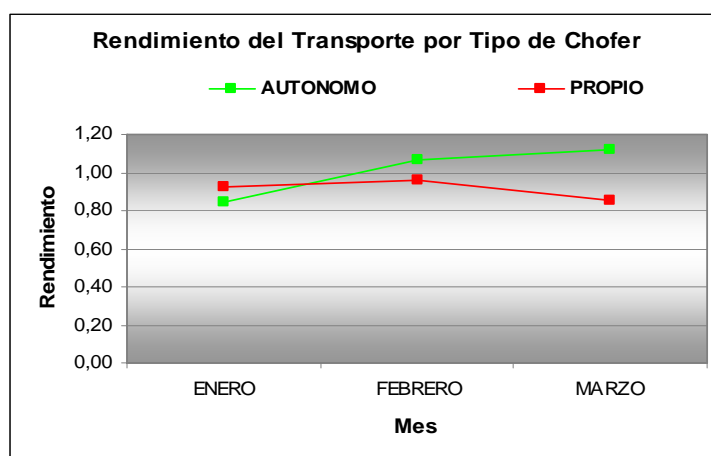


Figura U. 25. Gráfico que muestra la Evolución mensual por Chofer del Indicador Rendimiento del Transporte Terrestre.

En la **Figura U. 25** se observa que, en el caso de los transportes terrestres realizados por autónomos, el rendimiento va creciendo mensualmente superando el objetivo marcado ya en el mes de febrero. En cambio para el caso de los propios, los dos primeros meses se mantiene ligeramente por debajo del objetivo pero en el mes de marzo disminuye.

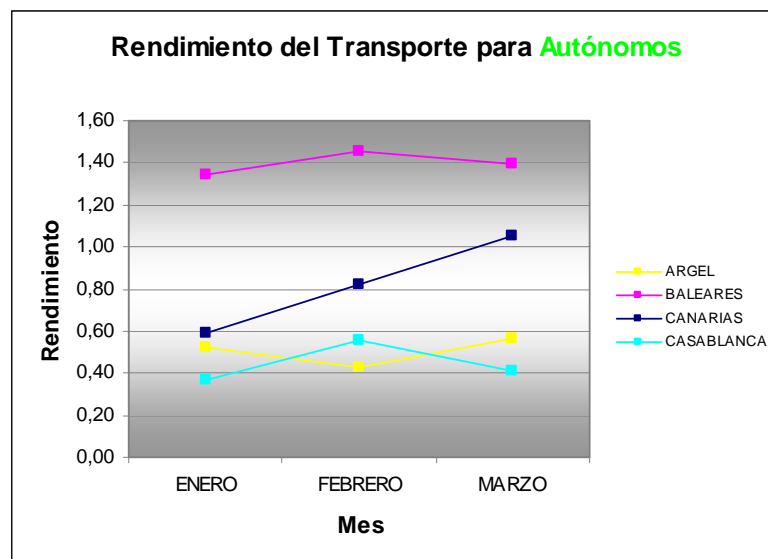


Figura U. 26. Gráfico que muestra la Evolución mensual del Indicador Rendimiento del Transporte Terrestre para chóferes Autónomos.

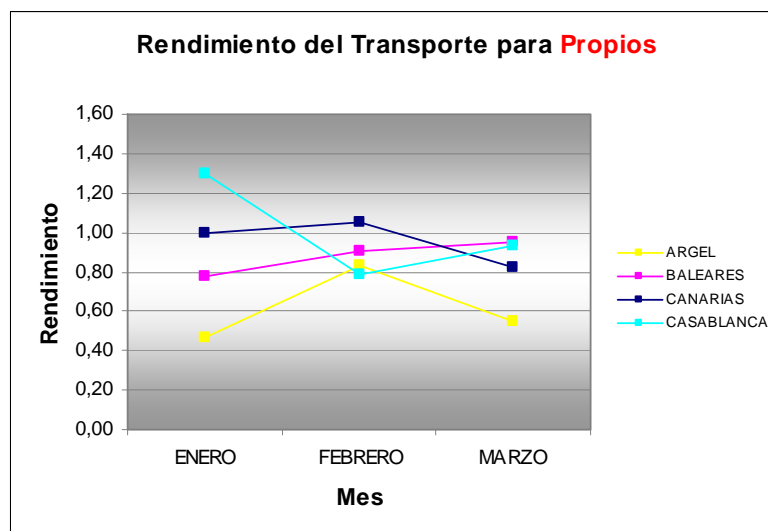


Figura U. 27. Gráfico que muestra la Evolución mensual del Indicador Rendimiento del Transporte Terrestre para chóferes Propios.

A la empresa no sólo nos interesa que los rendimientos de los chóferes sean altos, sino que lo que más nos interesa es que los rendimientos de los chóferes propios sean lo más elevados posible.

La información principal extraíble de la **Figura U. 26** y la **Figura U. 27** es que se está obteniendo poco rendimiento de los chóferes propios en la línea de Argel en los meses de enero y marzo; en Canarias para marzo y en Baleares para los tres meses. La información de los autónomos no es tan relevante ya que están para cubrir aquellos servicios que no pueden realizar los propios.

Análisis por Tractora

Aunque se dispone de los datos de las tractoras que han efectuado el servicio, se decide no analizarlos ya que se desconoce cuales son las causas para que hayan más servicios de una tractora u otra. En algunos casos están asignadas a chóferes fijos que pueden enfermar dejándose de utilizar la tractora, en otros casos puede estar averiada, etc.

En definitiva, como no se tienen valores objetivos para el análisis ni se pueden comparar de un año a otro, ya que algunas tractoras han sido sustituidas, se decide no realizar el estudio por tractora.

U.8.4 CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegan durante el análisis del indicador *Rendimiento del Transporte Terrestre* son:

➤ **OBJETIVO:** en ninguno de los tres meses se llega al objetivo de un rendimiento igual o superior a la unidad, pero estamos en valores muy cercanos.

- Enero: 0,89
- Febrero: 0,99
- Marzo: 0,95

➤ **MEJORAS DEL INDICADOR:**

Se propone reunir a los Grupos de Mejora de los procesos **Gestionar Transporte Terrestre** para:

- Analizar las causas por las que los chóferes propios tienen un rendimiento inferior al objetivo e inferior al de los chóferes autónomos.
- Realizar campaña para que los clientes de la Consignataria utilicen nuestro servicio de arrastre para los servicios de Argel.
- Actualizaciones o modificaciones de la Base de Datos de Transporte para facilitar el análisis por Tractora de una manera eficaz.
- Etc.

➤ **AVISOS:**

- Aviso 1: Tres avisos por el rendimiento de los Propios durante los tres meses. Aunque los rendimientos no son muy bajos es importante que los chóferes propios cumplan el objetivo. Un aviso por el rendimiento de los Autónomos en el mes de enero.
- Aviso 3: Tres avisos para las Líneas de Argel, Casablanca y Canarias por sus rendimientos durante los tres meses. Principalmente los rendimientos de la línea de Argel son especialmente bajos.