



## **CAPÍTULO 4**

# **INFORME FINAL DE RESULTADOS Y MEJORAS PROPUESTAS**



(Página intencionadamente en blanco)

## ÍNDICE CAPÍTULO 4

4.1 DESFASES DETECTADOS DESPUÉS DEL ESTUDIO REALIZADO .....	279
4.2 PROPUESTAS DE MEJORA .....	282
4.3 MODIFICACIONES PLANTEADAS.....	286



(Página intencionadamente en blanco)



#### 4.1 DESFASES DETECTADOS DESPUÉS DEL ESTUDIO REALIZADO

A nivel general se detectan los siguientes desfases:

- 1) Funciones en las que el **responsable** del puesto es **insustituible**. Lo que obliga al aplazamiento de su ejecución hasta la vuelta del mismo.
- 2) **Disparidad** en la **naturaleza** de las **funciones** a realizar.
- 3) **Deficiencias** en la **cumplimentación** de los **documentos** necesarios para el correcto funcionamiento de los circuitos administrativos.
- 4) **Diferencia** de **criterios** en la ejecución de idénticas funciones.
- 5) **Elevado** número de **incidencias e interrupciones** a lo largo de la jornada.
- 6) Constantes **exportaciones** de Quiter a Office por la mayoría de los puestos de trabajo en la ejecución de sus tareas.

Pasamos a particularizar los desfases encontrados por Departamento / Sección:

##### CONTABILIDAD

- A) El departamento asume funciones propias de Control de Gestión debido a la reestructuración del mismo. Se observa sobre todo en el puesto de trabajo **Tesorería**.
- B) Se realizan tareas propias de un Controller de taller por el puesto Caja y Compañías de seguro.

##### CONTROL DE GESTIÓN

- A) El personal de la sección se encuentra en jornada reducida por maternidad lo que genera que funciones propias de estos puestos tengan que ser traspasadas a otras secciones: contabilidad (compra documentaciones V.N) y centralita (grabación tarjetas movipass y búsqueda de clientes OTS).



- B) Con frecuencia se generan en esta sección incidencias provocadas por la incorrecta grabación de datos en el proceso de facturación, lo que genera pérdidas de tiempo por la necesidad de comprobación de misma. El impacto de los errores por este motivo es muy alto.

### CAJA

- A) Para el volumen de actividad actual, se entiende que existe un exceso de personal en el centro de Kansas City.

- B) Existe una disparidad de criterios en el ejercicio de las siguientes funciones:

- OR's: los requerimientos a las Cías de seguros de la sucursal de Carretera Amarilla se delegan en la central de Kansas City, mientras que el resto de centros asumen esta función como propia.

- Gestión vehículos de sustitución: no hay uniformidad generalizada entre centros.

- Abono de facturas: La sucursal de Puerta Triana lo remite a la central de Kansas City mientras que el resto de centros no.

- Política de entrega de información de históricos a clientes.

- Cuántías solicitadas en fianzas de vehículos de sustitución.

### VEHÍCULOS NUEVOS

- A) El dimensionamiento del personal del departamento no responde a la realidad de la actividad a desarrollar en el momento actual, habiendo un exceso de puestos en el mismo.

- B) La información necesaria para la facturación llega incompleta desde los asesores comerciales lo que genera incidencias y pérdidas de tiempo en los facturadores.



- C) El puesto de pedidos realiza funciones de liquidación de comisiones comerciales de antiguos vendedores de la sucursal de Carretera Amarilla. Esta tarea es de naturaleza distinta a las del puesto, se realiza de forma externa a Quiter (programa SICOVE) y la persona que las realiza es insustituible en esta función.
- D) El puesto de FINANCIERAS se encuentra en el momento actual ocupado por una persona en periodo de formación.

### VEHÍCULOS DE OCASIÓN

- A) Debido a la reestructuración del Departamento y la redistribución de las tareas administrativas se necesita un periodo de adaptación a los nuevos cambios. En cualquier caso, se entiende que el dimensionamiento de la estructura del departamento es la adecuada para el volumen de actividad actual.
- B) Desde el punto de vista administrativo, se pierde el control de las nuevas documentaciones emitidas por la gestoría y enviadas a clientes.

### CENTRALITA

- A) Existen tareas que son de la persona y no del puesto, grabación tarjetas movipass y búsqueda de información de clientes OTS.

### SECRETARIA DE DIRECCIÓN

- A) En el momento actual hay funciones en las que es insustituible.
- B) La saturación observada en el puesto es muy alta.



## 4.2 PROPUESTAS DE MEJORAS

Para dar respuesta a los desfases detectados se plantea la siguiente propuesta de mejora con los siguientes objetivos:

- **Optimización** de los **flujos** de trabajo.
- Redistribución de faenas por puesto de trabajo, respetando la naturaleza de los mismos, para alcanzar **saturaciones homogéneas**.
- Fomentar la **versatilidad** de las personas en previsión de posibles bajas.

A nivel general se considera imprescindible incidir sobre las siguientes actuaciones:

- 1) El Departamento de informática debe dotar a los distintos usuarios de los medios adecuados para el ejercicio de sus funciones.
- 2) Desde la Dirección se debe trasladar a todos los puestos de trabajo la importancia de la correcta ejecución de sus tareas y el impacto de los errores en la ejecución de las mismas en otros puestos.
- 3) Es necesaria la formación del personal no solo en las funciones propias de su puesto de trabajo sino también en aquellas otras asociadas al marco de la sección/departamento al que pertenezcan.

A partir de aquí se define como recomendación el siguiente plan de acciones para cada una de las secciones/departamentos:

### CONTABILIDAD

- 1) Traspaso de tarea de cálculo de rendimientos y paros de taller del puesto CAJA Y COMPAÑIAS DE SEGUROS al puesto COORDINADOR DE CAJA, ya que tiene contacto directo con los distintos Responsables de Taller
- 2) La tarea de compra de documentaciones V.N que antes realizaba Control de Gestión y que debido a la reestructuración de esta sección se han transferido al





puesto de TESORERIA deberían ser asumidas por DISTRIBUCION V.N. preferentemente por el puesto de PEDIDOS ya que a diario controla y actualiza los stocks de V.N

- 3) La nueva persona que ocupa el puesto de CAJA / CIA SEGUROS debe ser formada para posibles sustituciones en el puesto de PROVEEDORES.

### CONTROL DE GESTIÓN

- 1) Hay que procurar que la información que se recibe en ambos puestos de la sección llegue de forma correcta desde los facturadores. Esto reducirá el número de incidencias lo que redundará en la productividad de la sección.

### CAJA

- 1) Amortización de uno de los puestos de CAJA KANSAS CITY, se entiende que con la figura del Coordinador de Caja y un cajero el puesto queda cubierto.
- 2) Unificación de criterios en el ejercicio de las siguientes funciones
  - o OR's: La sucursal de Carretera Amarilla debe realizar los requerimientos a las Cías de Seguros como vienen realizando el resto de centros.
  - o Gestión vehículos de sustitución: Las tareas a realizar por cada caja se deben limitar al cobro y pago de fianzas. Tal y como se viene realizando en Kansas City.
  - o Abono de facturas: El centro de Puerta Triana debe realizar el abono de facturas tal y como realizan el resto de centros.
  - o Uniformidad en la política de entrega de información de históricos a clientes y en las cuantías de las fianzas para vehículos de sustitución.
- 3) El COORDINADOR DE CAJA, asume la función de control de rendimientos y paros antes realizada por el puesto de CAJA Y CIAS DE SEGUROS.



## VEHÍCULOS NUEVOS

1) Debido al volumen de actividad actual se entiende que uno de los puestos de este departamento es amortizable. Hay 3 personas con la formación necesaria para facturar y una cuarta (ventas especiales) que podría realizar también esta función.

Además el Coordinador de Distribución también viene realizando las funciones de logística en horario de tarde y de apoyo en horario de mañana.

Se plantean 2 alternativas:

- a) Amortizar puesto de LOGÍSTICA formando a un FACTURADOR en las funciones del puesto.
- b) Amortizar un puesto de FACTURADOR formando al puesto de LOGÍSTICA en las funciones del puesto.

Si se plantearan puntas en la facturación se seguiría contando con 1 facturador y otros 3 puestos formados en la facturación.

2) Hay que incidir desde el departamento de ventas en que los asesores comerciales cumplimenten correctamente la documentación necesaria para Distribución V.N. de manera que el número de incidencias se reduciría y la productividad se incrementaría.

3) La función de liquidación de comisiones de antiguos comerciales de la sucursal de Carretera Amarilla debe de traspasarse al puesto de Ventas Especiales, ya que éste realiza las comisiones del resto de vendedores. Para ello habrá que adaptar el sistema de liquidación de los antiguos comerciales por SICOVE al sistema actual de cálculo de resto de comerciales o en su defecto formar a este puesto en el ejercicio de dicha tarea por SICOVE.

4) En el puesto de FINANCIERAS, concluido el periodo de adaptación de la persona, se valorará la posibilidad de delegar en ella aquellas funciones de SECRETARIA DE DIRECCIÓN que por su naturaleza puedan encajar en el puesto.



### VEHICULOS DE OCASIÓN

- 1) Una vez conseguida la adaptación de la nueva persona que ocupa el puesto de FACTURACIÓN se impone formarla también en el puesto de COMPRAS para conseguir así la cobertura de todas las funciones del departamento durante los periodos vacacionales.
- 2) Se plantea la posibilidad de que los envíos de las documentaciones emitidas por la Gestoría se notifiquen a FDISA para su control o en su defecto que sean remitidas a FDISA para posterior entrega al cliente. Esto supone un incremento de la carga administrativa pero redunda en un mayor control y mejor servicio al cliente.

### CENTRALITA

- 1) Necesidad de formar a la persona que ocupa el puesto de tarde en el ejercicio de todas las funciones del puesto. De forma que las funciones sean propias del puesto y no de la persona.

Las funciones que corresponderían son:

- Grabación de tarjetas movipass.
- Búsqueda de información para clientes OTS

### SECRETARIA DE DIRECCIÓN

- 1) Debe de estudiarse la posibilidad de encontrar algún puesto de apoyo en el ejercicio de funciones. Esto exigiría la formación de una persona en las funciones ineludibles del puesto para sustituirla ante posibles bajas y periodos vacacionales.



### 4.3 MODIFICACIONES PLANTEADAS

Se resumen a continuación, las modificaciones planteadas en este documento nº 4 como plan de mejora y su afectación a cada una de las fichas de puesto definidas como situación actual.

La reestructuración de tareas afecta a los siguientes puestos:

- Tesorería
- Caja y Cías de seguro
- Ventas especiales
- Pedidos
- Coordinador de Caja

Se presenta un resumen con los puestos de trabajos que sufren modificaciones y posteriormente se muestran las nuevas fichas de puesto de trabajo completas:


#### MODIFICACION TAREAS PROPUESTA SEVILLA

	TAREAS ENTRANTES	TAREAS SALIENTES
<b>TESORERÍA</b>	<del> </del>	COMPRA DOCUMENTACIONES V.N.
<b>CAJA/C. SEGUROS</b>	<del> </del>	REALIZACIÓN CUADROS DE PARO Y RENDIMIENTO DE TALLER
<b>VENTAS ESPEC.</b>	CÁLCULO COMISIONES ANTIGUOS COMERCIALES SU EMINENCIA	<del> </del>
<b>PEDIDOS</b>	COMPRA DOCUMENTACIONES V.N.	CÁLCULO COMISIONES ANTIGUOS COMERCIALES SU EMINENCIA
<b>COORD. CAJA</b>	REALIZACIÓN CUADROS DE PARO Y RENDIMIENTO DE TALLER	<del> </del>



**CAPÍTULO 4- INFORME DE RESULTADOS Y MEJORAS PROPUESTAS**

**ESTUDIO, ORGANIZACIÓN Y MEJORA DE PUESTOS DE TRABAJO DEL DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE UN CONCESIONARIO DE AUTOMOVILES**

	<b>PLANTILLA DE FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Elaborado por  FDI
---	--	--------------------------


**FICHA DE PUESTO**

<b>PUESTO</b>  TESORERÍA	<b>PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO</b>  Hombre
<b>EQUIPAMIENTO</b>  QUITER Y OFFICE	<b>MISION</b> CONTROL DE TESORERIA: COBROS Y PAGOS. CONTABILIZACIÓN DE DOCUMENTOS Y CONCILIACIONES BANCARIAS
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA</b>  Director Administrativo-Financiero	<b>PERSONAS A SU CARGO</b>
<b>FUNCIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de tesorería. A diario comprobación de saldo de los Bancos.                      *Cobros: de VO y Distribución VN llegan a diario las documentaciones de cobro. La documentación de APR llega mensualmente.                      *Pagos: la información del importe y concepto de pago le llega de cada una de las secciones: éstas son de VO (clientes y proveedores), de VN Distribución (particulares, cancelaciones de préstamos que no son GFV-CI, cesiones compradas, impuestos de matriculación), de APR y proveedores.</li> <li>2. Contabilización una vez recibido el justificante de cualquier cobro/pago. También realiza la contabilización de facturas de taller (no el cobro). A final de mes hace una conciliación.</li> <li>3. Control de los vehículos de renting (de sustitución y de demostración). Recepción de datos de cuotas mensuales y valores residuales de cada vehículo. Cargo del importe del vehículo a la sección correspondiente.</li> <li>4. Conciliaciones bancarias mensuales del grupo (FDISA, Geasur y demás empresas del Grupo). También gestiona los cobros/pagos de Geasur.</li> <li>5. Gestión de la cartera de cheques. Llegan de VO y VN Distribución.</li> <li>6. Gestión de impagados de APR y Taller.</li> </ol>	
<b>SUSTITUIR A</b>  CUALQUIER COMPAÑERO DE CONTABILIDAD (ESPECIALMENTE CUENTA ÚNICA)	<b>SUSTITUIDO POR</b>  COMPAÑERA DE CUENTA ÚNICA (CONT)
<b>OBSERVACIONES</b>	



**CAPÍTULO 4- INFORME DE RESULTADOS Y MEJORAS PROPUESTAS**

**ESTUDIO, ORGANIZACIÓN Y MEJORA DE PUESTOS DE TRABAJO DEL DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE UN CONCESIONARIO DE AUTOMOVILES**

	<b>PLANTILLA DE FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Elaborado por FDI
---	--	----------------------


**FICHA DE PUESTO**

<b>PUESTO</b>  CAJA Y COMPAÑÍAS DE SEGURO	<b>PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO</b>  Mujer
<b>EQUIPAMIENTO</b>  QUITER Y OFFICE	<b>MISION</b> CONTABILIZACIÓN DE LA CAJA DE KC, CA, PT Y ALJARAFE. RECLAMACIONES A COMPAÑIAS DE SEGUROS
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA</b>  DIRECTOR ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	<b>PERSONAS A SU CARGO</b>
<b>FUNCIONES</b> 1. Contabilización y control de la caja. Recepción de las facturas de cada sección de las facturas para su contabilización. Ésta la realiza según un orden estricto: KC, CA, PT y Aljarafe. 2. Gestión de reclamación a las compañías de seguro.	
<b>SUSTITUIR A</b>  Cualquier puesto del Departamento de Control de Gestión/Proveedores	<b>SUSTITUIDO POR</b> Compañero de Proveedores (Contabilidad) Compañero de Tesorería (Contabilidad) Compañero de Clientes (Contabilidad) Compañero de Facturación (V.O.)
<b>OBSERVACIONES</b> Persona en jornada reducida por maternidad. En el momento actual en periodo de formación en el puesto. Una vez concluido este periodo se formará en el puesto de PROVEEDORES. También puede sustituir a los puestos de Control de Gestión porque con anterioridad ha ocupado esos puestos.	



**CAPÍTULO 4- INFORME DE RESULTADOS Y MEJORAS PROPUESTAS**


**ESTUDIO, ORGANIZACIÓN Y MEJORA DE PUESTOS DE TRABAJO DEL DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE UN  
CONCESIONARIO DE AUTOMOVILES**

	<b>PLANTILLA DE FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Elaborado por  FDI
---	--	--------------------------

**FICHA DE PUESTO**

<b>PUESTO</b>  VENTAS ESPECIALES	<b>PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO</b>  Hombre
<b>EQUIPAMIENTO</b>  QUITER, OFFICE, GFV.NET	<b>MISION</b> VENTA DE V.N ESPECIALES: AUTONOMOS, RENTINGS Y GRANDES CUENTAS
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA</b>  Director de Vehículos Nuevos	<b>PERSONAS A SU CARGO</b>
<b>FUNCIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de ventas especiales de vehículos nuevos. Control y participación de todo el proceso, desde la labor de comercial hasta la entrega del vehículo ( con amplia interacción con Distribución VN )</li> <li>2. Control y gestión de accesorios y su montaje para vehículos de Ventas Especiales.</li> <li>3. Realización y presentación de proyectos. Recientemente presentado proyecto para la Junta de Andalucía.</li> <li>4. Cálculo de comisiones de los agentes comerciales de VN ( KC, CA(nuevos comerciales), PT y Aljarafe ).</li> <li>5. Inserción en GFV.Net los nuevos vehículos DEMO como "renting FDISA".</li> <li>6. Realización de diversos cuadros para Dirección.</li> <li>7. Cálculo mensual de las comisiones de vendedores de Concesionario de Carretera Amarilla mediante la inserción diaria de su facturación en programa informático SICOVE.</li> </ol>	
<b>SUSTITUIR A</b>  Compañeros de Facturador (VN)	<b>SUSTITUIDO POR</b> EN FUNCIONES COMERCIALES LA FUERZA DE VENTAS DE V.N. EN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PERSONAL DE DISTRIBUCIÓN V.N
<b>OBSERVACIONES</b>	



	<b>PLANTILLA DE FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Elaborado por <b>FDI</b>
---	--	-----------------------------


FICHA DE PUESTO

<b>PUESTO</b>  PEDIDOS / FACTURACION	<b>PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO</b>  Hombre
<b>EQUIPAMIENTO</b>  QUITER, OFFICE, GFV.NET Y SICOVE	<b>MISION</b> GESTION DE PEDIDOS V.N Y FACTURACIÓN DE DRS
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA</b>  Coordinadora de Distribución de VN	<b>PERSONAS A SU CARGO</b>
<b>FUNCIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción y gestión de los pedidos de compra de VN de Sevilla.</li> <li>2. Integración diaria de los VN. mediante Quiter.</li> <li>3. Comprobación de la facturación del día anterior. Comparativa entre la información de QUITER y SIRAUT.</li> <li>4. Envío diario de la cartera (stock adjudicado) a la RED.</li> <li>5. Envío diario de la cartera, stock total y stock no adjudicado a la RED y a todos los comerciales.</li> <li>6. Facturación de los DRS y Huelva.</li> <li>7. Cálculo mensual de las comisiones financieras de los puntos de la RED.</li> <li>8. Cálculo mensual del reparto del Bonus-Volumen y GVU entre los puntos de RED de Huelva y Sevilla y los DRS según objetivos.</li> <li>9. Cálculo mensual del total de las comisiones de los puntos de RED.</li> <li>10. Atención telefónica de reclamaciones y quejas.</li> <li>11. Compra de documentaciones V.N.</li> </ol>	
<b>SUSTITUIR A</b>  Compañera de Coordinadora de Distribución (VN) Compañeros de Facturador (VN)	<b>SUSTITUIDO POR</b>  Compañera de Coordinadora de Distribución (VN)
<b>OBSERVACIONES</b> Con la eliminación del puesto de facturador de V.N Huelva, las funciones de esta persona se han repartido entre los dos facturadores de V.N Sevilla y el puesto de pedidos .	



**CAPÍTULO 4- INFORME DE RESULTADOS Y MEJORAS PROPUESTAS**

**ESTUDIO, ORGANIZACIÓN Y MEJORA DE PUESTOS DE TRABAJO DEL DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE UN  
CONCESIONARIO DE AUTOMOVILES**

	<b>PLANTILLA DE FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	Elaborado por  FDI
---	--	--------------------------

**FICHA DE PUESTO**

<b>PUESTO</b>  COORDINADOR CAJA	<b>PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO</b>  Hombre
<b>EQUIPAMIENTO</b>  QUITER, OFFICE Y GFV.NET	<b>MISION</b> CONTROL DE CAJA KANSAS CITY. APOYO Y COORDINACIÓN DE CAJA SP, SE, PC Y ALJARAFE
<b>DEPENDENCIA JERARQUICA</b>  DIRECTOR ECONÓMICO-FINANCIERO	<b>PERSONAS A SU CARGO</b>  CAJEROS CENTROS DE SEVILLA
<b>FUNCIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Coordinación del personal de todas las cajas de FDISA en la provincia de Sevilla.</li> <li>2 CAJA. Arqueo diario. Ingresos (cobros a clientes de taller, señales compra vehículos, cheques de puntos de RED, cheque de empresas con crédito en FDISA, fianzas VS, franquicias de carrocería, IVA abonado por empresas). Pagos (proveedores, devolución fianzas VS, facturas, vales, gestoria, dietas accionistas, anticipos, varios).</li> <li>3 FACTURACION: de contado, de compañías de seguro, de crédito, con cargos internos y de gestión de estancia y entrega.</li> <li>4 CONTROL O.R.: en curso, entregadas en Caja, pasadas a Garantía y cerradas para archivo.</li> <li>5 Arreglo de facturas de Compañías de Seguros y de Renting. En este segundo caso en ocasiones conlleva la comunicación con éstas para la solicitud de cierta información.</li> <li>6 Liquidación de la caja de Almacén.</li> <li>7 VARIOS. Informes de última reparación (nunca el histórico), llamadas PEGFV-4, control y gestión de "señales" de Almacén, gestión de las horas extras de taller, gestión correo de taller, entrega de nóminas, duplicados de facturas, recepción de hojas de reclamación y cartas a Dirección, ...</li> <li>8 Control de material de oficina de caja</li> <li>9 Realización de cuadros de paros y rendimientos de Taller para Dirección.</li> </ol>	
<b>SUSTITUIR A</b>  Compañero/a de Cajero KC (Caja)	<b>SUSTITUIDO POR</b>  Compañero/a de Cajero KC (Caja)
<b>OBSERVACIONES</b> Podría sustituir también al resto de cajeros de FDISA Sevilla, pero como coordinador de la sección prefiere mantenerse en KANSAS CITY.	



(Página intencionadamente en blanco)

