

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**

**Facultad de ciencias sociales y jurídicas de  
Elche**

**Grado en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Propuesta de implantación de un Departamento  
de Atención telefónica para una empresa  
automotriz**

**Curso académico 2016-2017**

**Autora: Paula María Córdoba Mora**

**Tutor: Julio Naranjo Berenguer**



## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. MARCO HISTORICO.....	3
1.1 ANTECEDENTES Y ACTUALIDAD DEL GRUPO.....	3
1.2 ANTECEDENTES Y ACTUALIDAD DE LA MARCA NISSAN.....	6
2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES.....	10
2.1 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE POST VENTA.....	10
2.2 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	10
2.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	11
3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
3.1 FACTORES EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	14
4. ANALISIS INTERNO Y ORGANIZATIVO DEL SERVICIO DE POST-VENTA.....	17
4.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	17
4.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	19
4.3 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL ÁREA DE POST-VENTA.....	20
4.4 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.....	21
4.5 ANÁLISIS DAFO DEL SERVICIO DE POST-VENTA.....	24
4.5.1 ANÁLISIS DAFO DEL ÁREA DE POST-VENTA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	25
5. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA PARA EL SERVICIO DE POST-VENTA.....	26

5.1 INTRODUCCIÓN.....	26
5.2 CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA PARA EL SERVICIO DE POST-VENTA DE UN CONCESIONARIO NISSAN.....	26
5.3 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	27
5.3.1 INFRAESTRUCTURA.....	27
5.3.1.1 LOCALIZACIÓN.....	27
5.3.1.2 MOBILIARIO.....	27
5.3.1.3 EQUIPO INFORMÁTICO.....	28
5.3.1.4 SISTEMAS SOFTWARE Y TELEFÓNICOS.....	28
5.3.2 RECURSOS HUMANOS.....	29
5.3.2.1 NÚMERO DE EMPLEADOS.....	30
5.3.2.2 PERFIL.....	30
5.3.2.3 SELECCIÓN PERSONAL.....	32
5.3.2.4 CONDICIONES DE CONTRATACIÓN.....	32
5.3.2.5 FORMACIÓN.....	
5.4 PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	34
5.4.1 DESARROLLO DE ESTRATÉGICAS FUNCIONALES INTERNAS.....	34
6. CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS.....	41

## RESUMEN

El sector automovilístico es uno de los más importantes en nuestro país, y a pesar de la época de crisis que se ha dado en España en los últimos años, los concesionarios y talleres oficiales continúan siendo los elegidos por un gran número de personas cuando quieren realizar reparaciones y revisiones a sus vehículos o adquirir uno nuevo.

En el siguiente estudio, nos centramos en la gestión de los recursos humanos de un taller oficial de la marca Nissan, que forma parte de un grupo de empresas que cuenta con numerosos concesionarios y talleres oficiales.

Conoceremos la historia de la marca Nissan y del grupo objeto de estudio, y observaremos cuáles son los factores externos que afectan al taller y se analizará en profundidad la organización interna del servicio de post-venta, conociendo su organigrama y las tareas establecidas para cada puesto de trabajo.

Se pretende detectar y analizar los problemas que se están dando respecto a la atención al cliente y que están motivando importantes pérdidas de dinero. Finalmente, se desarrollará un análisis DAFO para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con que cuenta el servicio de post-venta.

Tras el análisis, se realizará una propuesta de implantación de un nuevo *Departamento de Atención Telefónica* dedicado a cubrir las tareas de atención telefónica a clientes del taller, desarrollando cada paso a seguir para la correcta construcción del mismo y teniendo como objetivo que el nuevo departamento se convierta en una herramienta de conexión del cliente con el taller para mejorar la calidad del servicio ofrecido.

## **ABSTRACT**

The automotive sector is one of the most important in our country, and despite the time of crisis that has found in Spain in recent years, dealerships and official workshops continue to be chosen by a large number of people when they want to perform repairs and revisions to their vehicles or buy a new one.

In the following study, we focus on the management of human resources of an official workshop of the Nissan brand, which is part of a group of companies with numerous official dealerships and workshops.

We will learn about the history of the Nissan brand and group object of study, and observe what are the external factors that affect the workshop and the internal organization of the after-sales service, knowing the organization chart and the tasks established for each job.

It is intended to detect and analyse the problems which are being taken regarding care customer and that are motivating significant losses of money.

Finally, a SWOT analysis will be developed for the weaknesses, threats, strengths and opportunities available to the after-sales service.

After the analysis, we will make a proposed implementation of a new Department of telephone attention dedicated to cover the tasks of phone service to customers of the workshop, developing each step to follow for the proper construction of the department, and with the aim that the new Department will become a tool for connection of the client with the workshop to improve the quality of the service offered.

## **1. MARCO HISTÓRICO**

### **1.1 Antecedentes del grupo y actualidad**

Entre 1967 y 1968, un joven empresario decide embarcarse en el negocio de la compraventa de vehículos usados, iniciando sus actividades en Orihuela, su ciudad natal.

No tarda mucho y tan sólo 3 años después, el empresario ya había constituido una sociedad mercantil dedicada a la comercialización de vehículos Citroën en la zona de Orihuela, dependiendo del concesionario de esta marca en Alicante, contando con una participación del 50% y desarrollando las funciones de gerencia de dicha sociedad.

En los años 1971 a 1973, la empresa iniciaba su actividad como concesionario oficial de la marca Austin-Morris para la zona de Orihuela y la desarrollaría hasta la desaparición de la marca del mercado español.

Desde el año 74 y durante los seis años siguientes, tras la experiencia de Austin-Morris, se inicia la actividad como concesionario oficial de Motor Ibérica para Orihuela y toda la vega baja. La actividad se desarrolla de forma personal hasta el año 1984, ya con la mercantil que hasta la actualidad sigue siendo concesionario oficial de Nissan, abarca las zonas de Orihuela, Elda y Alcoy y sus zonas de influencia en ese momento.

La empresa incluye la comercialización de las marcas Seat y Audi desde el año 1983 en su concesionario de Torrevieja, para el cual se funda otra sociedad anónima.

El grupo continuaba creciendo y añadiendo sociedades para la distribución de distintas marcas en varias localidades. Hacia el año 1984, ya se establecía una nueva sociedad dedicada a la comercialización de vehículos Citroën en Orihuela y Vega Baja que hasta la actualidad sigue vigente bajo la misma denominación.

Dos años más tarde, se suma una nueva sociedad dedicada también a la distribución de la marca Citroën en Murcia capital y la zona Norte de la provincia. Dicha sociedad se fusionaba con la anteriormente fundada para la distribución de la misma marca en la zona de la Vega Baja.

Ya en el año 1989, para la marca Audi/VW, se constituye una nueva sociedad que desarrollaría su actividad en Orihuela y sus zonas de influencia.

Con la crisis del sector de 1993, los concesionarios Peugeot y Opel de Orihuela se ven afectados, y la sociedad incorpora a su organización dichos concesionarios distribuyéndolos en las instalaciones de dos de sus sociedades.

La empresa sigue creciendo, y aparece en 1995 una nueva empresa de distribución de vehículos usados y otra de ámbito distinto, que será la que aglutine todas las propiedades y explotaciones agrícolas de la familia.

Un año después se produce una reestructuración funcional del grupo mediante un importante proceso de centralización en determinadas actividades. Se crea entonces una nueva sociedad que se convertirá en la sociedad matriz del Grupo.

Al siguiente año, ya en 1997, se nombra concesionario oficial de Opel en Elche a una de las sociedades del grupo, y a su vez se inicia la actividad en la central de chapa y pintura de Orihuela, para la cual se constituye una nueva sociedad limitada.

En el año 1998 se produce un relevo generacional en la Dirección Ejecutiva del Grupo de Automoción. El fundador de la sociedad deja este cometido en manos de su hijo, quien desarrolla dicha función hasta la actualidad. En este mismo año se constituye una nueva sociedad cuya función será la de gestión y alquiler de grandes flotas y en Torrevieja inaugura nuevas instalaciones.

Al comienzo de los 2000 se inicia la actividad del concesionario Nissan de Elda y a su vez la sociedad del grupo dedicada a la comercialización de vehículos usados inaugura instalaciones en Elche, junto al concesionario Opel.

La zona de Elda y alrededores continúa expandiéndose y se abre allí un nuevo concesionario Opel en el año 2001.

En 2002 se abre en Cuenca el concesionario de Peugeot .

En 2004 se crea una franquicia y se inaugura un concesionario de Opel en Murcia.

La empresa crea en 2006 el departamento de seguros del grupo, y a su vez inaugura las nuevas instalaciones de la sede del Grupo, en Orihuela.



A partir del año 2007 se inicia un proceso de expansión del grupo, con una serie de adquisiciones a diversos empresarios del sector. Se incorporan entonces las concesiones de Nissan de Alicante y sus delegaciones en San Juan, Benidorm y elche, y las dos concesiones de Nissan en Murcia y Espinardo.

Se incorporan además las concesiones de Kia, Hyundai de Alicante, Kia Elche, Torrevieja y Orihuela, así como Peugeot en Elda y Elche haciendo que el grupo casi duplique su tamaño durante este período.

En el 2009 comienza la crisis del sector, que afecta al grupo que se ve enfocado a la adecuación de los distintos puntos de venta, para conseguir un aprovechamiento óptimo de los recursos materiales y personales en cada instalación.

Dos años más tarde, como es lógico, la crisis sigue afectando al sector automovilístico lo que se traduce en ajustes de personal en el grupo, reducciones de jornada y pérdida de algunas concesiones

A finales de 2011, a pesar de estar atravesando la época de crisis, se incorpora al grupo la concesión de Opel de Murcia-Espinarlo.

Los últimos seis años, la empresa ha logrado superar el bache que atravesó desde el 2009 hasta el 2011 recuperándose paulatinamente de las consecuencias de la crisis y manteniendo una posición favorable en el mercado. El número de empleados y de ventas de vehículos ha crecido positivamente durante estos últimos años, posicionando a la empresa en un puesto elevado en el ranking de ventas de la zona Vega Baja, y se augura un futuro aún más óptimo ya que parece que tras las tormentas del pasado, el grupo empresarial que estudiamos en este trabajo está más fuerte que nunca y las condiciones no podrían ser más favorables a efectos de continuidad, crecimiento y mejora del grupo.

## **1.2 Antecedentes y actualidad de la marca Nissan**

En el distrito de Azabu-Hiroo, Tokio, a manos de Madujiro Hashimoto, un ingeniero mecánico nacido en 1875 en la ciudad de Okazaki, que fue enviado por el ministerio de Agricultura y Comercio de Japón a principios del siglo XX a Estados Unidos, donde trabajaría durante 3 años para una empresa localizada en Nueva York dedicada a la fabricación de motores de vapor. En su regreso a Japón, tras seguir trabajando para otras marcas, y junto a sus tres inversores, Kenjiro Den, Rokuro Aoyama y Meitaro Takeuchi, nace en 1911 Kawaishinsha Co., una empresa de fabricación de automóviles pionera desde sus inicios, que años más tarde, en 1914, comenzaría a desarrollar el primer vehículo de pasajeros basado en diseño propio. Éste vehículo se bautizó con el nombre de Dat, que sería el acrónimo del apellido de los tres inversores de la empresa y marcaría el principio de una larga y próspera historia automovilística.

Jitsuyo Jidosha Co., Ltd se creaba poco más tarde, en 1919 a manos de Jitsuyo Jidosha, precursor también de la marca, dedicándose a la fabricación de vehículos Gorham de tres ruedas que habían sido diseñados por el ingeniero americano William R. Gorham. Se trató entonces de un importante trabajo de importación de todos los materiales desde EE.UU, dónde se encontraban las fábricas de automóviles más modernas de aquellos años.

En 1925, la empresa de Madujiro Hashimoto, que ya se dedicaba a la producción de camiones y automóviles, adoptaba la nueva denominación de Dat Motor Car Co., que se transformaría de nuevo poco más tarde en Dat Automobile Manufacturing Co., cuando se produjo la fructuosa fusión con la Jitsuyo Jidosha Seizo.

La Jitsuyo Jidosha continuó comercializando vehículos Dat de forma regular a pesar de no suponer realmente un gran beneficio económico. No obstante, los Dat se hicieron con un público fiel en el ámbito Nacional.

Más adelante, en el año 1931, fabricaron un nuevo modelo de Dat, pero dimensiones reducidas al que llamaron Datson. El nombre de Datson venía del juego de palabras “hijo de Dat”, haciendo un guiño a su coche predecesor. Sin embargo, surgen dos teorías acerca del posterior cambio del nombre a “Datsun”. La primera sostiene que tras comprobar que, efectivamente en el idioma inglés “son” significaba hijo, pero que en japonés la palabra “son” tenía la traducción de “pérdida”, decidieron cambiar el nombre

del coche a Datsun, mientras que la segunda teoría argumenta que cambiaron la terminación “son” que acompañaba a la sigla Dat, por “sun”, en inglés, sol, por ser el símbolo del imperio japonés.

Tras fusionarse con Nihon Sangyo en 1934, se produjo el último cambio de nombre de la empresa convirtiéndose en Nissan Motor Co, Ltd., cuyo significado era “Industria Japonesa”.

Igualmente, los vehículos Datsun continuaron perfeccionándose, y en 1937 se introdujo la nueva serie Nissan.

Los Datsun eran coches con un bajo coste de mantenimiento pero no excesivamente potentes ni veloces. Aún así, tuvieron buena acogida en el mercado llegando, en 1935, a destinar gran parte de su producción a la exportación.

Con la segunda guerra mundial cerca, la marca se centró en la construcción de vehículos bélicos sobre el año 1938, y en el año 1943, las instalaciones de la marca en Joshiwara se dedicaban exclusivamente a la construcción de motores de aviación.

Cuando la guerra termina, Japón queda totalmente destrozado, pero las fábricas de Nissan de las ciudades de Yokohama y Joshiwara permanecían intactas, aunque estaban bajo el mando de las fuerzas de ocupación norteamericanas.

Finalmente en 1945, Nissan reanuda la actividad aunque a un ritmo lento.

Construyen los nuevos coches en 1947, son modelos Datsun. Años después fabrican bajo licencia un vehículo británico y consiguen recuperar su autonomía dejando de estar bajo el control de los EE.UU.

Con la inspiración británica, en 1959 Nissan presenta la serie Bluebird con gran éxito, llegando en el año 1965 a exportar más de 200.000 coches de la serie, siendo la mayoría dirigidos a EE.UU.

En 1960 aparece el modelo Cedric. Cinco años más tarde, un vehículo más grande que el Cedric (que era de medianas dimensiones) y de mayor calidad, aparece bajo el nombre de President.

A lo largo de los años 60 la empresa presenta varios modelos nuevos, en 1966, cuando Nissan se fusiona con la “Prince Motor Company“, añade los Skyline y el Gloria. Los

vehículos de la marca eran cada vez mejores, logrando tener un amplio catálogo que iba desde coches pequeños o medianos como el Bluebird, hasta vehículos de alta gama como el Laurel, el Skyline o el President.

En la siguiente década, Nissan amplía sus horizontes y se inicia en sectores como la mecánica pesada, la investigación aeroespacial y la fabricación de motores marinos.

Con la crisis del petróleo de 1973, la marca Nissan destaca entre las demás marcas debido a que la Agencia Estadounidense de Protección Medioambiental proclama el Nissan Sunny como el automóvil con menor consumo de combustible. Ésta noticia tarda poco en extenderse, dando más popularidad a la marca en el mercado americano.

En los años 80 Nissan introduce la marca Infiniti de coches de lujo especialmente para el mercado Estadounidense. Y a principios de ésta misma década se centraba en España el interés de la marca, adquiriendo participaciones de Motor Ibérica S.A, que provocó un aumento de las exportaciones de la marca, que en esta época, superaban los 10 millones de coches.

La Nissan Motor Ibérica S.A, comienza a fabricar el Patrol en el año 1983 y propicia la expansión, con la creación de varias sedes Nissan en Europa. En Reino Unido se establece el Nissan European Technical Centre Ltd. Posteriormente, en el año 1988 se crea en Italia la primera de las muchas compañías distribuidoras nacionales de ventas, las NSCS. Finalmente, en Amsterdam se ubica Nissan Europa NV, desde donde se dirigirá toda la actividad de la marca del continente Europeo.

El siglo XX termina con el gran éxito y expansión de Nissan, que regresa al mercado sus modelos más aclamados, como el modelo Primera, que lanza en Japón en su versión de 5 puertas para el año 1991. El conocido Nissan Micra, hace su aparición en el año 1992, siendo reconocido como mejor coche de Europa un año más tarde.

A finales de 1999, la marca firma una alianza con Renault que se convertirá en el cuarto grupo automovilístico más importante del mundo. Las cifras de producción anual de la alianza alcanzan los cinco millones, y albergan casi 300.000 empleados entre todas sus plantas.

En 2005 la marca mantiene un puesto bastante elevado en el ranking mundial de fabricantes de automóviles, siendo calificado como uno de los más rentables.

En 2007, Nissan destaca por su lanzamiento a la venta la primera generación del reconocido Nissan Qashqai, primer crossover compacto de segmento C, alcanzando las 100.000 unidades vendidas en Europa durante ese mismo año. Las ventas de este modelo presentaron un crecimiento continuado que llega hasta la actualidad, así como el de los modelos Juke y X-trail, que aparecieron poco después del Qashqai, y le siguen unidades vendidas y en crecimiento de ventas desde sus respectivas apariciones.

Durante los siguientes años, la marca se mantiene en el mercado y realiza números planes estratégicos de recuperación con el objetivo de asegurar su posición en el mercado.

En este 2017, la marca continúa en su lucha competitiva y está consiguiendo un ascenso continuado en el mercado, siendo reconocida como una de las mejores marcas por su relación calidad-precio. Varios modelos del catálogo de Nissan son premiados en este 2017 como mejor coche por la relación entre su coste y las cualidades que ofrece.

Nissan se presenta como líder en el segmento de mayor crecimiento de nuestro país como es la venta de vehículos crossover- que representan una de cada cuatro ventas de vehículos que se producen en España- y en la venta de coches de tipo emisión cero, además de en los conocidos como 100% eléctricos.

Fuentes:

Autor: Willy Hierro Allen. "Nissan". Recuperado 20-04-2017  
<http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-del-motor/excelencias-del-motor-62/historia/logotipo-nissan>

Autor: NISSAN MOTOR CORPORATION. Recuperado 20-04-2017. <http://www.nissan-global.com/EN/IR/MIDTERMPAN/HISTORY/>

## **2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GENERALES**

El objetivo general de este trabajo es el análisis estratégico de un taller oficial Nissan y la posterior creación de un nuevo Departamento de Atención Telefónica. La creación de este departamento tiene como objeto solventar los problemas detectados mediante el análisis externo e interno del servicio de post-venta y recepción del taller.

El momento de crecimiento en el que se encuentra la empresa es el que inspira este análisis estratégico y el consiguiente plan de acción con respecto a los resultados del análisis, ya que es una época propicia al cambio y a la inversión. No obstante, el hecho de haber observado ciertas fallas en los procesos del departamento de post-venta, hacen interesante el trabajo incisivo sobre ese departamento en concreto, con el sincero deseo de poder aportar, al menos, ideas a la empresa para hacer mejoras los procesos y la gestión de sus recursos humanos.

### **2.1 Objetivos y estrategias del área de post-venta**

Para llegar a identificar los problemas clave, se ha elaborado un análisis de los agentes externos que influyen en el funcionamiento del taller y un análisis interno, más desarrollado, que nos sirve para entender cómo la actual gestión de los recursos humanos y la forma de éstos de desempeñar las tareas propias de su puesto de trabajo está provocando una cadena de errores que tienen como consecuencias principales la falta de comunicación entre los trabajadores de taller, la mala calidad de la atención al cliente y el exceso de carga de trabajo.

Generalmente, se establecen los siguientes objetivos y estrategias con respecto al servicio de post-venta:

#### **-1 Mejorar la gestión interna de recursos humanos y su organización.**

-Crear un sistema de gestión interna estructurado que facilite la fluidez de información.

#### **-2 Mejorar la calidad del servicio de post-venta y su atención al cliente.**

-Poner énfasis en la atención al cliente presencial en el servicio de recepción.

-Actualización de redes sociales y web oficial para informar del nuevo servicio al cliente, con horarios de atención al público presencial, y telefónico.

### **-3 Optimizar las aptitudes de los empleados y especializar sus funciones.**

-Establecer unas tareas fijas a cada empleado por sección de taller.

### **-4 Dar fluidez a los procesos propios del taller.**

-Generar un ambiente fluido de trabajo que permita a los trabajadores desempeñar sus funciones con mayor rapidez y calidad.

## **2.2 Objetivos y estrategias para la creación del Departamento de Atención Telefónica**

Las estrategias para la creación del nuevo departamento se llevarán a cabo mediante una serie de planes de actuación.

Estos planes de actuación describirán las acciones que habrán de desarrollar los responsables, que en su momento se establezcan, para la gestión y desarrollo del nuevo Departamento de Atención Telefónica de la empresa.

Se trata entonces de la descripción de los futuros planes de acción, sobretudo en el ámbito de los recursos humanos, que habrá de poner en funcionamiento de forma estructurada para la consecución de nuestros objetivos.

Al tener un gran objetivo como es la creación de un nuevo departamento, del cual se derivan pequeños objetivos relacionados, hay que establecer los planes en orden de importancia, es decir, para que al implantar uno de ellos, el siguiente pueda encontrar apoyo en el anterior. Por ejemplo, habrá de nombrar un responsable primero y unos trabajadores después, así, el responsable primeramente nombrado podrá hacerse cargo del proceso de reclutamiento, selección y formación de los nuevos empleados, de establecer sus políticas de trabajo y remuneración, etc., junto al departamento de RRHH.

En definitiva, el orden en que se establecerán los objetivos y los planes de acción será importante a la hora de implantarlos finalmente, para así facilitar y agilizar todo el

proceso lo máximo posible. Al mismo tiempo, será importante el compromiso de todos los responsables respecto a la implantación, seguimiento y control de cada una de las acciones que se establezcan. Es un proceso en el que el compromiso de los responsables del área y, generalmente, de todos los recursos humanos participantes en él, será crucial para la consecución de dichos objetivos y para el desarrollo de los planes establecidos.

Los planes de acción que se pondrán en práctica para la creación del Departamento de Atención Telefónica serán, por orden de importancia:

**1-Adecuar una localización dentro de la sede central para el nuevo departamento.**

-Acondicionar una zona en las oficinas centrales para situar el departamento.

**2-Estructurar el departamento.**

- Nombrar responsable de departamento adjudicando el puesto a algún gerente o directivo de la empresa que pueda compatibilizar dicho cargo con su trabajo actual, al menos temporalmente.

-Proceso de selección y contratación de personal con experiencia previa.

-Fijar las funciones de gerencia y empleados del departamento.

**-3 Establecer tipos de contrato y políticas de remuneración de los empleados.**

- Sólo contratos eventuales al principio, contratar plantilla justa para mantenerla, con experiencia previa.

**-4 Formación de los nuevos empleados:**

-Se formará a los nuevos empleados en la utilización de los sistemas informáticos usados de modo interno en el departamento para el desempeño de sus funciones básicas.

**-5 Riesgos laborales:**

-El departamento de RRHH de la empresa entregará los cursos y exámenes pertinentes en materia de riesgos laborales y salud laboral que correspondan a los nuevos empleados.

**-6 Desarrollo de una cultura empresarial abierta:**



-Se llevarán a cabo acciones como apertura de buzón de sugerencias, documentos compartidos para el planteamiento de incidencias detectadas, y tablón de anuncios del departamento para compartir información general a toda la plantilla.

### **2.3 Estrategias funcionales del Departamento de Atención Telefónica**

Dentro de las estrategias desarrolladas en el proceso de creación del Departamento de Atención Telefónica de la empresa, habrá que plantear de modo secundario una serie de estrategias concretas en el ámbito de la organización interna del departamento, con el fin de establecer una serie de procesos específicos necesarios para el correcto desarrollo de las funciones propias del mismo.

En resumen, una vez organizado el proceso de creación del departamento, habrá de implantar estrategias y planes de acción dentro del mismo, dedicados a establecer las pautas de trabajo de cada persona que lo completa, las distintas áreas de la empresa que deberán colaborar en los procesos de creación del departamento, como por ejemplo el área informática o la financiera y en definitiva, concluir los detalles internos del asunto.

Así pues, serán estrategias funcionales de organización interna del departamento:

- Implantación de un sistema informático y telefónico en red dedicado a comunicar al departamento con el taller y los clientes.**
- Creación de programas y/o documentos compartidos entre el taller y el Departamento de Atención Telefónica para actualizar información de interés.**
- Documentos compartidos inter-Departamento de Atención Telefónica para el intercambio de información propia del equipo de trabajo.**
- Nombrar responsable del departamento y asignar los recursos económicos necesarios al mismo, además de comprobar y mantener la viabilidad del mismo.**

### **3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

El sector automovilístico fue uno de los más afectados por la crisis económica que atravesaba nuestro país a partir del año 2007, por eso es fácil comprender que los grupos empresariales como el que es objeto de estudio en este trabajo vieran reducidas sus ventas, y por consiguiente su capacidad de crecimiento. El hecho de verse sumergidos en una época de recesión, convertía lo que era una gran empresa en auge, en una más concienciada con su futuro que con la ambición de continuar creciendo.

Se producen en ese momento reducciones de plantilla de hasta un 40%, reducciones de jornada y lamentables pérdidas de concesiones que no pudieron continuar formando parte del grupo. Todo este proceso venía provocado por agentes externos que condicionaban directamente las decisiones del grupo y que no dependían directamente de él.

Actualmente la empresa ha conseguido superar los años más negativos y se encuentra de nuevo en un momento propicio para el crecimiento, pero no deja de ser importante la continua observancia del entorno, ya que se trata de un sector cambiante y que depende directamente de variables externas que no dependen de él como la economía, gustos y preferencias del consumidor, empresas de la competencia o calidad y precio de los productos adquiridos de los proveedores.

En este punto vamos a observar genéricamente algunos de los agentes externos con los que convive la empresa, que afectan directamente al servicio de post-venta.

#### **3.1 Factores externos de la organización**

**-Factores económicos:** La economía de nuestro país se ha visto incrementada por encima del 3% en los últimos 2 años, apoyada a su vez por la actitud de crecimiento económico que también impera en Europa. Las economías de hogar se encuentran al alza y cada vez parece ser éste un entorno más estable y se augura un futuro favorable para el sector.

La situación actual favorece a los concesionarios y talleres oficiales que ven recuada la confianza del cliente que de nuevo, valora cada vez más la calidad del servicio oficial que se había visto desplazado por otras opciones más económicas como talleres de

confianza o incluso la propia intervención del cliente en la reparación de las averías más básicas de sus vehículos.

**-Factores competitivos:** La competencia en el sector es uno de los factores más importantes a tener en cuenta, sin embargo no hay que obviar el hecho de que se trata a su vez, de un sector en el que la fidelidad del cliente tiene gran influencia.

A pesar de existir, obviamente, competencias entre casas de coches, concesionarios, talleres mecánicos particulares y oficiales, marcas de repuestos etc., los clientes suelen tener claras preferencias y ser fieles a ellas, por lo que, encontrándonos en un entorno altamente competitivo, en este caso no preocupa profundamente ya que de dicha fidelidad deriva la fluidez del mercado del automóvil y lo convierte en un sector tan amplio en crecimiento. Se trata de un entorno con niveles altos de competencia que son a su vez el motor del mismo.

**-Factores tecnológicos:** Encontramos varios factores tecnológicos que influyen en el sector del automóvil actualmente debido a la “era tecnológica” en la que vivimos. En ese sentido, al servicio de post-venta y reparación le influyen de igual modo, ya que los vehículos actuales incluyen cada vez más tecnología incorporada. Los centros de reparación encuentran últimamente entre algunas de sus funciones la de actualizar software de vehículos, reparaciones de coches eléctricos, comunicaciones al cliente vía e-mail o sms, etc. A su vez, los procesos internos de documentación y organización de información de los talleres se realizan, cada vez más, de forma electrónica. Y también los trabajos propios de operarios de taller se ven apoyados por el uso de nuevas tecnologías que en cierto modo facilitan el desempeño de sus funciones.

Además, en este sentido internet también impacta de manera directa al sector, no sólo para la fabricación de vehículos que lo incorporen, si no, que es cada vez más importante el hecho de informar al cliente de todos los servicios y productos ofrecidos en sus páginas web, situarse en posiciones elevadas en las webs de búsqueda, ofertar vehículos usados, etc.

En definitiva, el uso de las nuevas tecnologías influye directamente en el sector y a su vez, en los servicios de reparación de vehículos.

**-Factores sociales:** Se trata de uno de los factores más influyentes en el sector, ya que la variabilidad de los gustos del consumidor es siempre elevada y se ve influenciada a su vez por otros factores que marcan la línea a seguir sobre todo a fabricantes del sector.

En este caso, los últimos años hemos visto incrementada la comercialización de vehículos concienciados con el medio ambiente, estilos más modernos en el diseño del propio vehículo, cambios en los colores ofertados, hasta la ya comentada inclusión de la tecnología WiFi y ordenadores a bordo en los coches. Todo esto deriva del propio gusto del consumidor que cada vez quiere más prestaciones a precios asequibles.

En el ámbito de taller la sociedad influye, además de en la adaptación de los procesos de taller a las nuevas incorporaciones tecnológicas, en lo que se decía en el párrafo anterior: colores nuevos en los talleres de chapa, reparación de vehículos eléctricos etc. También el nuevo estilo de comunicación que va más allá del propio trato directo con el cliente que evoluciona con la sociedad adaptándose a los servicios de mensajería online, webs de internet etc.

En resumen, los factores socioculturales son también importantes ya que crean su impacto en el sector de automoción y en el de reparación de automóviles.

**-Factores medioambientales:** Como ya se adelantaba anteriormente, nos encontramos en un momento en el que los fabricantes y consumidores están concienciados con el medio ambiente. Es cada vez más frecuente encontrar vehículos híbridos, eléctricos y emisión cero. Se trata de vehículos verdes que encuentran de forma continuada su hueco en el mercado en los últimos años. En el caso de la marca Nissan ya hablábamos de ellos y de su buena acogida.

Es necesario tener en cuenta que las políticas de emisiones de CO2 del país y a nivel Europeo, pero actualmente en España nos encontramos por debajo del límite establecido llegando a reducir en 2016 un 3% de dichas emisiones.

El servicio de post-venta y reparación de vehículos tiene a menudo que trabajar con dichos modelos. Además, recordamos las conocidas reparaciones de vehículos para bajar la emisión del mismo que se realizan en talleres desde hace unos años.

La conciencia medio ambiental de los españoles crece cada año y tiene también su impacto en el sector que nos ocupa.

#### **4. ANALISIS INTERNO Y ORGANIZATIVO DEL SERVICIO DE POST-VENTA**

En este apartado vamos a realizar un análisis interno del área de post-venta del concesionario Nissan objeto de estudio.

Veremos en este punto la misión, visión y valores de la empresa, su organización interna, el organigrama del servicio de post venta y de puestos de trabajo, los servicios que se ofrecen, las tareas propias de cada trabajador, el trato directo con el cliente de éstos y el que mantienen éstos entre sí.

##### **4.1 Misión, visión y Valores**

La misión y la visión, tanto como los valores corporativos, conforman pilares de gran importancia para aquellas organizaciones que tengan deseos de continuidad y éxito en su empresa. Es necesario para las organizaciones plantear de forma clara y concisa éstos parámetros ya que servirán siempre de guía para aquellas situaciones en las que el entorno propicie o empuje al cambio.

Estos tres valores jamás se deben modificar, pues en ellos se constituye la esencia de la empresa, lo que es, lo que quiere ser en el futuro y cuáles son los valores en los que apoya su cultura empresarial.

De este modo, es imprescindible a la hora de realizar un análisis interno de una organización definir su misión, visión y valores, para entender de éste modo su razón de ser, el porqué y para qué existe y en qué valores se basa. A su vez, de dichos parámetros derivan todos los procesos y propósitos con los que la organización formula su desarrollo y la forma que tiene de avanzar en el tiempo y afrontar los cambios. Suponen un reflejo de la empresa, tanto para quienes forman parte de ella como para su público objetivo, que en cualquier caso deberán saber qué son, qué quieren ser en un futuro y cuáles son los valores con los que cuentan.

### -Misión.

La misión define la identidad y la razón de existir de una empresa. Habla de la actividad a la que se dedica, el público al que se dirige, hasta dónde alcanza su ámbito de acción y cuáles son sus ventajas con respecto a los principales competidores, entre otras cosas.

Principalmente, para desarrollar la misión de una empresa, habrá que responder la siguiente serie de preguntas: ¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿A quién nos dirigimos? ¿En qué ámbito geográfico actuamos? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos diferencia del resto?...

### -Visión.

La visión define los objetivos que se pretenden alcanzar en el futuro. Se trata de establecer una serie de objetivos que siempre deberán ser realistas y alcanzables, con el objetivo de servir de fuente de inspiración respecto a lo que se pretende conseguir en un futuro, no siempre tan lejano.

Con frecuencia, la definición de la visión de una empresa consta de escasas líneas que sirven para responder las preguntas de: ¿Qué quiero ser? ¿Hacia dónde vamos? ¿A quién me dirijo? ¿Hacia dónde me dirijo?..

Es a fin de cuentas una declaración de intenciones de la empresa de cara al futuro, en la cual centrará sus estrategias con el ánimo de lograr dichos objetivos.

### -Valores.

Los valores de una empresa tienen relación directa con su cultura. Se trata de principios de conducta de organización, costumbres, comportamientos, o valores éticos en los que se apoyará para desarrollar sus ventajas competitivas.

Los valores establecen la imagen de la empresa, marcan su realidad, y suelen responder a las preguntas de ¿Cómo somos? ¿En qué creemos?

## **4.2 Misión, visión y valores de la empresa objeto de estudio**

**Misión:** Como empresa dedicada al negocio de compraventa de vehículos y la prestación de servicios de post-venta, nuestra misión es ofrecer un servicio de calidad y vehículos de una gran variedad de marcas a nuestros clientes adaptándonos a sus intereses y demandas, con el fin cumplir sus expectativas y cubrir sus necesidades, además de comprometernos con el desarrollo de nuestros trabajadores y el de nuestra empresa.

**Visión:** Continuar creciendo como empresa y alcanzar un nivel competitivo a escala nacional, posicionándonos como una de las empresas líderes del mercado automotriz con un potencial humano especializado; cumpliendo nuestros objetivos, invirtiendo en innovación, y ganando reconocimiento por la calidad de nuestros servicios.

### **Valores Corporativos:**

**Confianza:** trabajamos la imagen que ofrecemos a nuestro público desde hace más de treinta años, ofreciendo todos los servicios con la mayor seriedad para afianzar nuestra relación con el cliente.

**Compromiso:** estamos comprometidos a ofrecer a nuestros clientes la información que necesiten de un modo claro y transparente y estar a su completa disposición.

**Eficiencia:** entendida como la continua búsqueda de la perfección que llevamos a cabo mediante el compromiso absoluto de prestar servicios y producir bienes de alta calidad en cada uno de nuestras áreas de acción.

**Trabajo en equipo:** trabajamos en equipo desarrollando el sentimiento de grupo a través de la colaboración entre todos nuestros trabajadores e inculcando el respeto por los criterios y opiniones de otros, para alcanzar juntos los objetivos comunes.

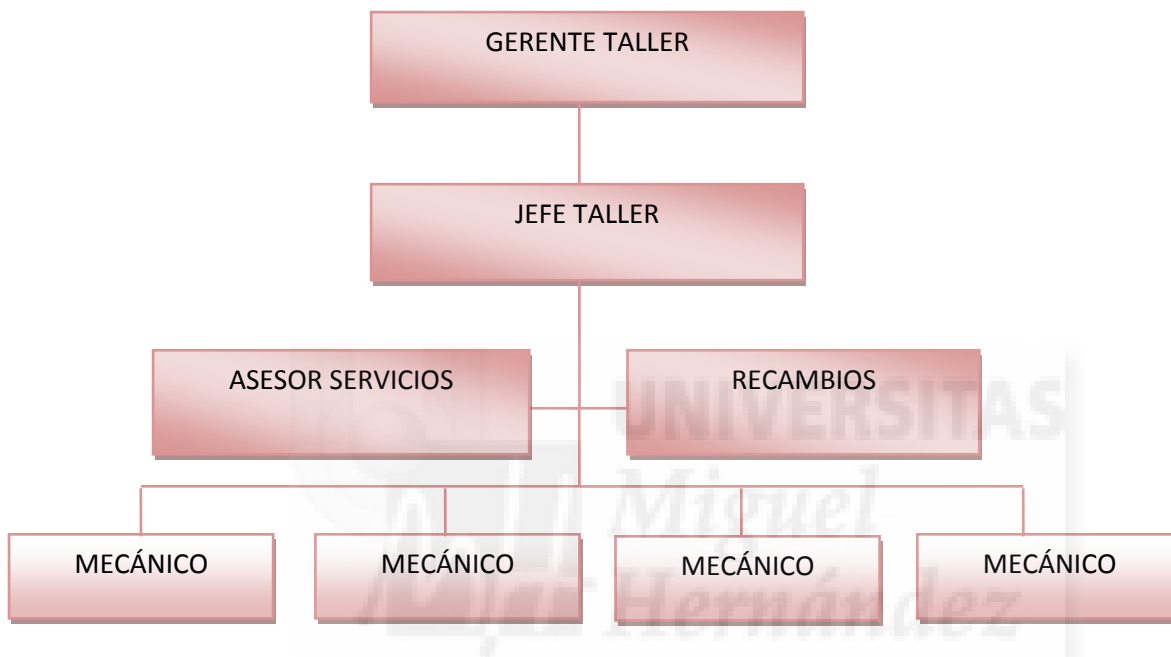
**Entusiasmo:** Nos apasiona lo que hacemos y es por eso que no dejamos de avanzar con energía y trabajar para ofrecer a nuestros clientes los mejores servicios.

### 4.3 Organización y estructura del área de post-venta

El taller que estudiamos no tiene demasiados trabajadores. Se divide en tres secciones: recepción, recambios y el propio taller que a su vez cuenta con 4 puestos de trabajo distintos. Vamos a centrar nuestro trabajo principalmente en los trabajos de recepción.

El organigrama de éste departamento es entonces sencillo:

Figura 1.



Fuente: Elaboración propia.

En el organigrama de taller se muestra una estructura simple de organización en la que existe un gerente de talleres general encargado de la gestión de todos los talleres del grupo, un jefe de este taller en concreto, un asesor de servicios que ejerce principalmente tareas de recepción, el departamento de recambios con una persona en su recepción y los cuatro operarios de taller.

Hacen un total de 7 personas. El gerente tiene su localización dentro de la sede central de la empresa aunque a menudo su función la realiza en diferentes concesiones de la empresa.

De este modo entendemos que la jerarquía en este departamento es clave a la hora de organizar el trabajo, haciendo muy importante que cada una de las personas que



conforman el taller desarrolle sus funciones dentro de los límites propios de su puesto de trabajo y conforme a la escala de poder que en el organigrama anterior observamos.

#### **4.4 Análisis de puestos de trabajo**

El departamento de post-venta se compone como hemos visto de tres secciones básicas: recepción, recambios y taller de reparación. Vamos a analizar los puestos de trabajo de cada área del departamento y las funciones básicas de los trabajadores para entender el funcionamiento del mismo.

##### **1. Jefe de taller**

El jefe de taller es la persona encargada de conocer el funcionamiento de todo el proceso operativo del taller. Se encarga, además de realizar sus funciones propias de responsable de taller, de examinar la calidad de todos los procesos y trabajos que se llevan a cabo dentro del taller y supervisa el trabajo de los operarios de mecánica y de asesoramiento de servicio de recepción.

Algunas de sus funciones son:

- Gestión y supervisión de los trabajos propios que se desarrollan dentro del taller.
- Ejercer de nexo entre la recepción y el taller informando de cada noticia proveniente del taller al asesor de servicios.
- Organizar el trabajo de los operarios de taller mediante la entrega de “cartas de trabajo” y la posterior recepción de las mismas una vez terminada reparación que se trate.
- Actualizar las bases de datos propias del taller con la información que de los trabajos realizados se deriva.
- Realizar inventario periódico de las herramientas y maquinaria utilizadas en el taller.
- Comunicar contingencias o sucesos ocurridos en el área de post-venta en general al gerente de talleres.

## **2. Asesor de Servicios.**

El asesor de servicios trabaja de cara al público. Es el encargado de recepcionar clientes y vehículos que entren al taller, por lo que su función tiene una relación directa con la fidelidad del cliente.

Sus funciones básicas serían las siguientes:

- Recibir a los clientes del taller y proceder a la apertura de ficha técnica del cliente si éste no la tuviese y la hoja de recepción del vehículo.
- Dar y organizar las citas del departamento, con su posterior remitente informativo al jefe de taller para que éste organice el trabajo.
- Ofrecer respuesta de todas sus dudas al cliente en materia de tiempos de trabajo y costes, además de facilitar coche de cortesía a los clientes que así lo precisen según la duración del servicio.
- Actualizar la base de datos junto al jefe de taller.
- Gestionar la carga de trabajo de los operarios de taller.
- Organizar y conocer el stock de repuestos a efectos de disponer de las piezas que serán necesarias para cada reparación.
- Informar al cliente de la finalización de su vehículo cuando el jefe de taller confirme la terminación del mismo.
- Brindar asesoramiento al cliente sobre los servicios que ofrece el taller.
- Recibir las contingencias sucedidas con los clientes y remitirlas al jefe de taller.
- Realización de un informe periódico al jefe de taller de todas las circunstancias que viera preciso.

## **3. Recepcionista de recambios**

Se trata del operario que gestiona el almacén y la recepción de repuestos del taller. En la empresa que nos ocupa, el área de recambios está centralizada en una planta de la

empresa localizada en Alicante, donde se encuentra la central de recambios que distribuye a las recepciones de repuestos de cada taller las piezas que desde allí les solicita el encargado de recambios junto al asesor de servicios.

Serán funciones principales del recepcionista/encargado de repuestos:

- Organizar y proteger el inventario de piezas y demás materiales que se encuentran bajo su supervisión.
- Realizar los trabajos que le sean delegados.
- Controlar la entrada y salida de repuestos mediante la base de datos compartida con la central de repuestos.
- Hacer entrega de los recambios que se solicitasen en la hoja de trabajo a los operarios del taller para que procedan a la reparación.
- Procurar tener siempre en stock las piezas más solicitadas para agilizar el trabajo.
- Informar al jefe taller de las situaciones que lo precisen.

#### **4. Mecánico**

Los mecánicos u operarios de taller, son los empleados que realizan los trabajos mecánicos a los vehículos que traen los clientes. Su trabajo es clave, ya que de él derivan elementos clave de la calidad que se ofrece al cliente como la eficacia en el trabajo realizado, la rapidez del servicio y el cuidado del vehículo.

De entre las múltiples funciones de los mecánicos, encontramos las siguientes:

- Realizar las reparaciones que le sean asignadas en las cartas de trabajo.
- Emitir un diagnóstico del vehículo y proceder al arreglo de las averías que encuentre en él.
- Informar al jefe de taller y al asesor de servicios de cualquier contingencia que aparezca en el proceso de reparación.
- Desplazar los vehículos que lleguen al taller hasta la zona de estacionamiento del taller.

- Acudir a los cursos que la empresa ofrezca a los mecánicos para su formación.
- Recoger y posteriormente entregar las cartas de trabajo al jefe de taller o asesor de servicios al inicio y finalización de cada una de ellas.
- Informar de las contingencias ocurridas al Jefe de Taller.

#### **4.5 Análisis DAFO del servicio de post-venta**

En la elaboración de un plan estratégico el diagnóstico de situación que se realiza, surge a raíz de haber llevado a cabo un análisis previo. Ese análisis marcará las bases de la futura estrategia que se va a seguir en este estudio.

Para desarrollar el estudio de dichos factores del entorno interno y externo de la organización, usaremos la técnica conocida como análisis DAFO, o FODA.

En el diagnóstico que se realiza a continuación, se identificarán tanto las fortalezas y las debilidades de la empresa referidos a aspectos propios de la organización, como las oportunidades y amenazas que surgen en el entorno de la misma presenta sobre los cuales no se tiene control.

Esta técnica conforma una herramienta que proporciona toda la información necesaria para la planeación estratégica y para la consiguiente actuación que de la misma se derive.

Conocer los puntos débiles y los fuertes de la organización y sus servicios podrán establecer el éxito o el fracaso del plan que desarrollemos en el futuro, y las debilidades y fortalezas derivarán del mercado en el que se opera.

La herramienta DAFO requiere el análisis de todos los conceptos que conforman el funcionamiento de la empresa, esto es, los servicios que se ofrecen, los productos etc., para determinar cuál es la situación respecto a sus competidores y conocer así sus ventajas y sus fortalezas al igual que las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

#### **4.5.1 Análisis DAFO del Área de post-venta de la empresa objeto de estudio.**

##### **Fortalezas**

- Calidad del servicio de reparación.
- Ubicación estratégica del taller en una de las entradas a la ciudad.
- Se dispone de las últimas tecnologías en el taller.
- Experiencia de casi 40 años en el sector.
- Buena reputación y reconocimiento entre nuestros clientes.
- Personal cualificado y motivado en el taller.
- formación continua de los operarios.

##### **Debilidades**

- Falta de control en los procesos de taller por parte del responsable.
- "Mala" organización del trabajo administrativo.
- Falta de comunicación entre las distintas áreas del departamento.
- Atención al cliente lenta, mejorable en muchos aspectos.
- Escasa fidelización y pérdida de clientes.

##### **Oportunidades**

- Empresa en momento de crecimiento.
- Marca conocida por la gente, genera sentimiento de confianza.
- Gran mercado que ofrece oportunidades.
- Posibilidad de ofrecer ofertas comerciales para atraer clientes.

##### **Amenazas**

- Crisis económica de España.
- Talleres competidores que ofrecen servicios de calidad con precios competitivos.
- Cambios en las preferencias de los clientes.
- Falta de un servicio de citas rápido y accesible para el cliente.

## **5. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA PARA EL SERVICIO DE POST-VENTA.**

### **5.1 Introducción**

Ya finalizado el análisis de los procesos internos y externos del área de post-venta que se estudia, y haber conocido sus debilidades, se va a realizar una propuesta de implantación de un nuevo Departamento de Atención Telefónica dedicado a subsanar las fallas localizadas en el taller durante el desarrollo de este trabajo de análisis. Hemos visto problemas en la atención al cliente telefónico y presencial en el departamento de post-venta derivadas de la falta de organización y la excesiva carga de trabajo de los empleados del taller. Esta falta de calidad en la recepción provoca graves problemas de retención y fidelización de clientes, lo que se resume en pérdidas de dinero y situación de estancamiento en el crecimiento del negocio.

### **5.2 Creación de un departamento de Atención Telefónica para el servicio de post-venta de un concesionario Nissan.**

Una vez hemos conocido los errores que se producen en el taller y detectado el origen de los problemas, realizamos la propuesta de mejora consistente de implantación del Departamento de Atención Telefónica.

La creación de un nuevo departamento constituye una decisión muy importante en la empresa que necesitará la implicación de todos los actores de la organización.

En el proceso de crecimiento y mejora de una empresa a menudo surgen proyectos ambiciosos que necesitan a su vez de planificación, control, y seguimiento de cada uno de los planes de acción que se llevarán a cabo para alcanzar tal objetivo.

A continuación veremos la propuesta de creación del nuevo departamento tratando de plantearla de un modo factible para la empresa en materia económica y técnica y analizaremos la viabilidad de nuestra propuesta estudiando cada paso a seguir.

### **5.3 Presentación del proyecto**

Para presentar un proyecto de implantación de un Departamento de Atención Telefónica en la empresa, debemos plantear primero la inversión inicial que se deberá hacer, los departamentos que habrán de colaborar y la viabilidad del proyecto a futuro.

Las inversiones que supone la implantación de dicho proyecto se dividirían en inversiones en recursos humanos, que conformarán el 75% del total, y un 25% en infraestructura telefónica e informática.

Para comenzar el proyecto plantearemos primero qué elementos conformarán la inversión en infraestructura que incluye desde la localización del departamento, el mobiliario y los equipos informáticos hasta los sistemas software y telefónicos. Además, veremos los procesos que se desarrollarán en el departamento de recursos humanos para poner en marcha el departamento.

#### **5.3.1 Infraestructura**

##### **5.3.1.1 Localización**

El nuevo Departamento de Atención Telefónica del servicio de post-venta de este taller Nissan estará ubicado dentro de las oficinas de la sede central de la organización. Dichas oficinas se encuentran en el edificio colindante al taller y harán hueco al nuevo departamento en su planta baja donde se habilitará el espacio con mobiliario especial.

##### **5.3.1.2 Mobiliario**

El mobiliario que se instalará constará de una serie de ocho escritorios unidos. Dichos escritorios estarán divididos en cuatro puestos de trabajo por fila, posicionando los ocho puestos uno enfrente del otro.

Los escritorios tendrán una separación entre sí formada por un cristal que permita aislar el sonido entre agente y agente

### **5.3.1.3 Equipos informáticos**

Cada agente contará con un ordenador personal que tendrá instalados todos los programas que necesite, y una diadema telefónica inalámbrica que facilitará sus tareas dejando las manos libres para mayor comodidad.

Se pondrá además en las instalaciones del Departamento de Atención Telefónica una fotocopiadora para el uso de los agentes y una pantalla visible para todos donde se reflejen los datos e información actualizada del departamento.

### **5.3.1.4 Sistemas software y telefónicos**

Las telecomunicaciones conforman una parte esencial de la interacción de la empresa con el público objetivo. El sistema de telecomunicaciones sirve para comunicar cada departamento de la empresa entre sí, y es además una herramienta de comunicación con los clientes.

Este es sin duda el elemento más importante, ya que para el correcto funcionamiento del Departamento de Atención Telefónica es imprescindible contar con sistemas telefónicos que nos ayuden a la hora de realizar el trabajo y que sirvan a su vez para recoger la información que se deriva del mismo.

En este punto, tenemos que plantearnos qué necesitamos y cuál es el modelo de sistema telefónico que más se ajusta a nuestras necesidades.

Necesitaremos instalar sistemas que nos ayuden a controlar los datos referentes a las llamadas en tiempo real y conocer el estado de los agentes en cada momento, el volumen de llamadas entrantes, salientes y perdidas etc. Para poder gestionar en conjunto al equipo de trabajo.

El *software* que implantaremos será una aplicación informática que nos permita gestionar la integración de voz y datos y controlar el flujo de llamadas. Debería contener un sistema de líneas telefónicas integrado, un conmutador IP que nos permita gestionar los servicios de voz a través de una red de datos y controlar varias extensiones al mismo tiempo de modo remoto, teléfonos IP integrados con el que operen los agentes desde su ordenador y programas de gestión de clientes donde puedan obtener los datos que precisen.



### 5.3.2 Recursos Humanos

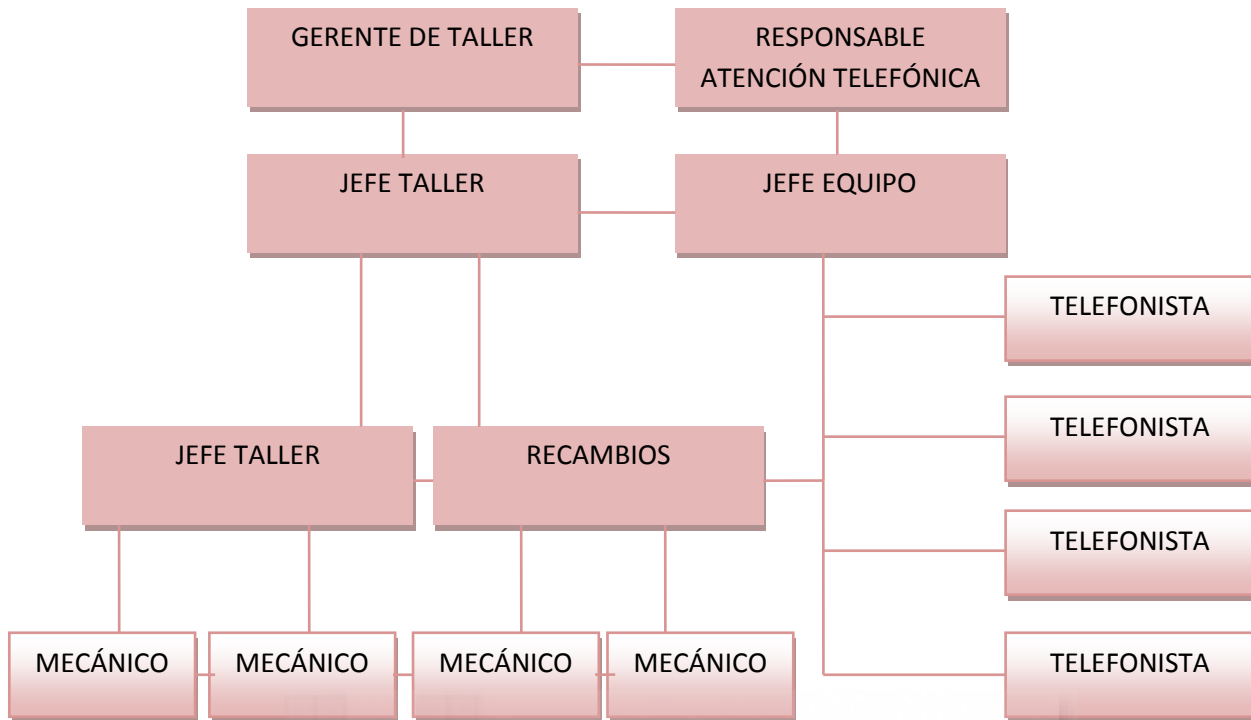
La importancia del proceso de reclutamiento de personal se debe al valor que tiene para las organizaciones contar con talento humano de calidad. La contratación de personal se torna de gran importancia cuando planteamos al recurso humano como el importante factor que afecta de forma directa al correcto funcionamiento de la empresa, pues, si las personas de una organización no desempeñan sus funciones del modo que se espera de ellas, esto puede tener un impacto negativo sobre los objetivos y los resultados de la empresa.

Se recomienda elaborar un organigrama inicial respecto a las necesidades actuales para conocer los puestos necesarios a cubrir, establecer un orden de mandos y definir las características que deben cumplir los empleados basándonos en las competencias y aptitudes que éstos deben tener para desempeñar de modo óptimo sus funciones.

Comenzaremos a estructurar el proceso de reclutamiento y selección definiendo el número de plazas que necesitaremos cubrir y el perfil de persona que buscaremos.

De este modo, el organigrama del taller incluyendo el nuevo Departamento de Atención telefónica quedaría así:

Figura 2:



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.2.1 Número de empleados

Es de vital importancia conocer el número de empleados que necesitaremos en un inicio y a cuánto puede ascender en un futuro. En nuestro caso, se valora el número inicial de cuatro empleados, ampliable a ocho a largo plazo, conforme las necesidades del departamento vayan marcando.

### 5.3.2.2 Perfil

En nuestra búsqueda de personal debemos tener claras las aptitudes necesarias, y esto habrá de incluirse en los anuncios del puesto que se hagan a la hora de ofertar las plazas. En el proceso de reclutamiento de personal para el Departamento de Atención Telefónica que llevaremos a cabo dispondremos de múltiples vías para ofertar las vacantes, y en ellas habremos de describir detalladamente el perfil que se busca, las funciones que habrá de desarrollar el trabajador, el horario que tendrá, el sueldo etc. Ya

que de no hacerlo correctamente, no encontraremos lo que necesitamos y eso acarrearía una pérdida de tiempo e inversión.

La búsqueda de nuestro personal se llevará a cabo mediante anuncios en periódicos de la zona, páginas web de oferta laboral y en nuestra propia web.

En resumen, el perfil de persona que necesitaremos se define en nuestros anuncios del siguiente modo:

*Descripción:*

“Necesitamos personas proactivas y asertivas con el cliente. Queremos gente amable y empática dispuesta a interactuar con nuestro público y que sea capaz de transmitir seguridad e informar de un modo rápido y eficaz. Buscamos personas tolerantes y flexibles, con vocación y servicio que formen parte de nuestra organización y nos ayuden a ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.”

*Conocimientos:*

Se precisan conocimientos en Excel, Access, Word y Power Point.

*Requerimientos:*

Estudios mínimos-ciclo formativo de grado medio.

Experiencia en el sector de atención al cliente.

*Información sobre el puesto:*

Se realizarán tareas de atención telefónica que incluirán las funciones de resolución de dudas y citación de clientes para taller.

Jornada laboral de 30 a 40 horas semanales.

Salario según convenio.

### **5.3.2.3 Selección de personal**

Una vez hayamos anunciado nuestra oferta, es importante estudiar cada candidato para realizar la mejor elección. Veremos uno a uno los candidatos y realizaremos en un primer momento, una selección de que más se ajusten a nuestras necesidades.

El siguiente paso es el de realizar entrevistas a nuestros candidatos elegidos y decidir cuáles de ellos pasarán a formar parte de la organización.

La entrevista se llevará a cabo dentro de la sede central de la empresa por el gerente de recursos humanos. En esta entrevista será importante plantear nuestros objetivos al candidato e indagar sobre su grado de capacitación para el puesto.

Tratándose de un trabajo de atención al cliente hay muchos aspectos que debemos tener en cuenta sobre la personalidad y “las formas” de nuestro candidato además de sus conocimientos y aptitudes.

Cuando el proceso de entrevistas haya finalizado, tendremos seleccionados a nuestros cuatro candidatos para el puesto y podremos poner en marcha el siguiente punto de la lista, la capacitación o formación.

### **5.3.2.4 Condiciones de contratación**

Los empleados del Departamento de Atención Telefónica se vinculan a la empresa mediante la firma de un contrato de trabajo. Obviamente, no debemos olvidar que se trata del nacimiento de un proyecto por lo que la empresa debe tomar sus decisiones en materia de recursos humanos bajo la máxima observancia.

Realizaremos la contratación de nuestros cuatro primeros candidatos ofreciendo contratos de la duración que se estime más apropiada en el momento dado, con el objetivo de mantener nuestra plantilla. Toda medida de ámbito laboral será tomada según el Convenio Colectivo del Sector Contact Center.

El salario y el horario será el que se establezca en el contrato de trabajo, que podrá ser de cualquiera de las siguientes modalidades:

- Contrato por obra o servicio determinado.
- Contrato eventual por circunstancias de la producción.

-Contrato en prácticas.

Todas las modalidades sujetas a las normas que para ellas establece el Estatuto de los Trabajadores y las normas convencionales.

Así mismo, se establece que el contrato que se firme, rondará las cuarenta horas semanales y los ochocientos euros mensuales con pagas extras prorrateadas y sus respectivas vacaciones según convenio.

### **5.3.2.5 Formación**

Aunque hayamos contratado personal con experiencia, cualquier trabajo conlleva un proceso de adaptación y aprendizaje. En el caso del Departamento de Atención Telefónica que nos ocupa, habrá de formar a nuestros tele-operadores para que puedan dar el servicio del modo que precisamos.

El primer paso para formar a los nuevos empleados será informarles del funcionamiento de la empresa, la visión, la misión y los valores de la misma para que puedan conocer la organización y comenzar a sentirse parte de ella.

El siguiente punto será dotarles de toda la información acerca de las tareas que van a realizar, mostrarles las instalaciones y sus puestos de trabajo, los programas que utilizarán y se les ofrecerá un curso de tres días donde podrán conocer el funcionamiento del taller para que conozcan las funciones que actualmente realizan allí y que a partir de este momento ellos llevarán a cabo.

La formación continua de los empleados incide directamente en la relación de éstos con la empresa, y es una herramienta para conseguir trabajadores motivados e integrados en la empresa.

Como observamos en el análisis interno del área de post-venta, donde desarrollamos las funciones de cada trabajador y diagnosticamos los problemas que de la actual gestión se derivan, la forma en que se trabaja deja vacíos en la calidad de la atención al cliente provocando que algunos de estos no vuelvan al taller o no lo recomienden a sus conocidos. De este modo, las personas que integran el nuevo Departamento de Atención

Telefónica son las encargadas de recuperar de algún modo la confianza de nuestros clientes, que podrán obtener un servicio rápido, adecuado y de calidad.

La correcta formación de los tele-operadores se vuelve entonces de mayor importancia ya que si les mostramos cómo hacerlo, y lo hacen bien, significará que el proyecto ha sido un éxito.

#### **5.4 Puesta en funcionamiento del Departamento de Atención Telefónica**

Hemos visto todas las tareas que habrá que llevar a cabo para la implantación del Departamento de Atención Telefónica en materia de recursos humanos e infraestructura para el correcto funcionamiento del mismo.

De este modo, una vez tenemos organizados cuáles serán los puntos que habrá que trabajar, recordamos las estrategias funcionales que se planteaban al inicio del trabajo para el departamento de Departamento de Atención Telefónica.

Vamos a ver cuáles son las estrategias del departamento una vez organizada su estructura, esto es, qué planes hay que desarrollar respecto a su funcionamiento interno para su puesta en marcha.

##### **5.4.1 Desarrollo de estrategias funcionales internas**

Con respecto al funcionamiento interno del nuevo departamento, una vez organizada su implantación, y antes de su puesta en marcha, hay que desarrollar las estrategias que se plantean para el correcto funcionamiento del mismo. Son estrategias dedicadas al desarrollo de los procesos internos del departamento.

Las estrategias funcionales del Departamento de Atención Telefónica son las siguientes:

- 1. Implantación de un sistema informático y telefónico en red dedicado a comunicar al departamento con el taller y los clientes.**

Ya hablamos en el estudio de la infraestructura del proyecto de la necesidad de implantar los sistemas informáticos y telefónicos que acompañarán en el trabajo a los empleados.

El objetivo es contar con un buen equipo en red que conecte al equipo que conforma el Departamento de Atención Telefónica de modo interno, y también lo conecte con el taller.

Existen varias empresas dedicadas a la instalación de este tipo de sistemas, sólo debemos estudiar cuáles se ajustan más a las necesidades de la empresa y comenzar a trabajar con ellos para conseguir los resultados que esperamos.

Necesitaremos un sistema que permita a los trabajadores del Departamento de Atención Telefónica compartir información actualizada en tiempo real con los trabajadores del taller, para que cuando alguno de ellos realice un cambio o añada información nueva, todos los demás miembros de ambos equipos de trabajo puedan verlo.

No debemos olvidar que la función de este Departamento de Atención Telefónica es servir de apoyo al taller realizando algunas de las tareas que hasta ahora allí se hacían y que no permitían su correcto funcionamiento, por lo que es de suma importancia contar con un sistema que facilite la interacción entre ambos departamentos.

Se plantea la necesidad en este punto de implementar programas en red que contengan todos los datos que se manejan en el taller: fichas de clientes, cartas de trabajo, histórico de reparaciones, aplicación para la facturación, información actualizada sobre el estado de vehículos etc.

En dicho programa en red, los empleados del Departamento de Atención Telefónica podrán ofrecer un mejor servicio a los clientes, ya que gracias a él podrán tener información real y actualizada sobre el estado de su vehículo.

Nuestros tele-operadores recibirán una notificación que les avise cuando un vehículo ha terminado su reparación para que el cliente sea avisado de modo inmediato por el equipo del Departamento de Atención Telefónica, podrán saber qué fechas están disponibles para dar citas a los clientes que llamen para solicitarla, tendrán acceso al historial de reparaciones del cliente y demás información que les ayudará a realizar su trabajo del mejor modo posible y así contribuir a un mejor funcionamiento del taller.

El asesor de servicios del taller ahora se encargará de recepcionar los vehículos que lleguen al taller y atender a los clientes presenciales y al no tener que realizar esas funciones también de modo telefónico, podrá dar un mejor servicio, más rápido y de mayor calidad.

A su vez, el jefe de taller podrá dejar de realizar las funciones propias del asesor de servicios que venía afrontando debido a la carga de trabajo que éste soportaba.

## **2. Creación de programas y/o documentos compartidos entre el taller y el Departamento de Atención Telefónica para actualizar información de interés.**

Será necesario que los empleados del Departamento de Atención Telefónica estén preparados para cualquier tipo de situación, desde tener que dar respuesta a cualquier tipo de preguntas, hasta encontrarse con un cliente malhumorado.

Es parte fundamental de este trabajo conocer todos los aspectos que conforman el servicio de post-venta, por lo que propone contar con algún tipo de documento compartido o aplicación donde nuestros telefonistas puedan encontrar toda la información necesaria para poder ofrecer un buen servicio.

La aplicación o el documento compartido será una especie de *guía de preguntas frecuentes* donde los empleados del Departamento de Atención Telefónica apuntarán las preguntas más repetidas, a las que no han podido dar respuesta, o las que le parezca que en algún momento algún compañero puede necesitar. Al final de cada día, uno de los empleados será encargado de enviar las preguntas que en esa jornada se hayan recogido a taller con el fin de obtener respuestas a cada una de ellas para posteriormente, volcar dicha información en el documento interno del Departamento de Atención Telefónica y que sirva para que en futuras situaciones, los agentes tengan respuestas inmediatas a nuestros clientes.

Se trata de crear herramientas para mejorar la interacción entre los departamentos y facilitar el trabajo de nuestros empleados.



### **3. Documentos compartidos inter-Departamento de Atención Telefónica para el intercambio de información propia del equipo de trabajo.**

Como en cualquier departamento, lo habitual es contar con algún documento o plataforma donde poder comunicar aspectos importantes del trabajo y compartirlo con nuestro equipo.

En este sentido, hablamos de documentos propios para incidencias, observaciones, buzón de sugerencias, y donde se recojan todos los datos que a diario se utilizan, como teléfonos internos del grupo, direcciones de todas las concesiones, direcciones de correo etc., y donde puedan plasmar los datos obtenidos en el seguimiento de llamadas no contestadas de clientes respondidas con posterioridad.

Es nuevo, una herramienta de ayuda a los trabajadores y al funcionamiento interno del equipo.

### **4. Nombrar responsables del departamento y asignar los recursos económicos necesarios al mismo, además de comprobar y mantener la viabilidad del mismo.**

Este aspecto es importante ya que en todos los departamentos es necesario un responsable que organice y gestione todo el sistema de trabajo.

El momento en que se escoge un responsable no es necesariamente antes de comenzar a llevar a cabo el proyecto, lo importante es contar con él cuando finalmente se ponga en marcha porque su figura será de gran relevancia a la hora de comenzar a prestar los nuevos servicios.

El responsable que se nombre en principio, será el encargado de realizar un seguimiento y control de todas las acciones que en el departamento se lleven a cabo, por lo que es recomendable que en un primer momento se nombre a un responsable interno como el encargado de ostentar el nuevo puesto de responsable de Departamento de Atención Telefónica, ya que se trata de una persona conocedora de la organización y que luchará por los intereses de la misma.

Igual de importante es contar con un encargado dentro del propio equipo de trabajo, una persona que haga las funciones de supervisor. Este miembro del equipo será el encargado de informar a su coordinador o gerente de todas aquellas cuestiones que sean

de su interés, así como de enviarle diariamente la información recogida en los documentos de incidencias y observaciones.

La figura del empleado supervisor no puede establecerse en un primer instante si todos los trabajadores son de nueva incorporación, por lo que se deja abierta la posibilidad de realizar una movilidad funcional con alguno de nuestros trabajadores del departamento de administración o de calidad para que entren a formar parte del nuevo Departamento de Atención Telefónica con la denominación de Jefe de Equipo.

Este es un plan que se debe llevar a cabo con la mayor brevedad posible, tanto como las circunstancias nos permitan, ya que puede servir de mucha ayuda contar con un “aliado” que sirva de nexo entre el Departamento de Atención Telefónica y dirección además de con el resto de departamentos, sobretodo en sus “primeros meses de vida”, en los que habrá de diagnosticar las contingencias que vayan surgiendo y subsanarlas.



## **6. CONCLUSIONES**

Una correcta gestión y organización de los recursos humanos de la empresa constituyen gran parte del éxito de la misma, pues, en los empleados está la responsabilidad de que las funciones que cada uno ostenta en su puesto de trabajo se lleven a la práctica de la forma esperada.

Hemos visto cómo las funciones de cada uno de los componentes del área de post-venta se entrelazan formando nudos en los canales de comunicación imposibilitándose unos a otros el correcto desarrollo de sus tareas.

Esta organización de tareas compartidas ha creado un sistema de trabajo en el que el jefe de taller realiza tareas de asesor de servicios, el asesor de servicios, las del jefe de taller y, en general, todos las de todos, creando vacíos en la calidad de la atención al cliente, que a menudo marcha del taller sin conseguir lo que necesita por exceso de tiempo de espera, que pasa a ser considerado como cliente de no-retorno, y que no recomendará el servicio del taller tras su experiencia.

Además, el único problema no surge frente al cliente presencial que va al taller a pedir cita o dejar su vehículo encontrando tiempos de espera excesivos o la oficina de recepción vacía o abarrotada –según el momento del día– sino que, no existe otro modo de acceder a un sistema de citas distinto al presencial o al telefónico, ya que la mayoría de ocasiones es inútil porque no hay respuesta. En definitiva, no hay otra opción.

Encontrando las anteriores fallas en el proceso de análisis interno y externo de la empresa objeto de estudio, hemos visto que el simple hecho de “devolver” a cada trabajador a las funciones básicas de su puesto, las que para él estaban establecidas, liberará a los mismo de la carga de trabajo que actuaba a modo de tapón, acumulando tareas entre todos, perdiendo información por el camino y consiguiendo resultados negativos en cuestión de la calidad de atención al cliente, lo que se resumirá en unos trabajadores más centrados en sus tareas y que dan un servicio de calidad y rápido.

Aunque con organizar el desarrollo del trabajo dentro del taller es suficiente para conseguir el objetivo de ordenar y controlar las tareas de cada empleado, cuando el volumen de clientes presenciales y el de clientes que llaman por teléfono es elevado, seguimos encontrando problemas para ofrecer un buen servicio, por lo que se plantea la implantación de un nuevo Departamento de Atención Telefónica colaborador con el

área de servicio de post-venta que filtre todas las llamadas y que se convierta en la nueva vía de comunicación de los clientes con el taller.

La implantación del nuevo Departamento de Atención Telefónica constituye un gran proyecto que supone inversiones en infraestructura y recursos humanos, y además, de la colaboración de varios departamentos y personal de la empresa para su constitución.

Si el proyecto es llevado a cabo con planeación anticipada y organización puede convertirse en el primer paso hacia una nueva herramienta en el futuro, ya que se trata de un conjunto de empresas automovilísticas que podrán ver mejorado su sistema de atención al cliente.

Este proyecto se plantea primeramente para solucionar los problemas detectados en una concesión en concreto del conjunto de todas las que conforman el grupo, pero abre las puertas a futuras incorporaciones al sistema de Atención Telefónica del resto de ellas.

Es un ambicioso plan a largo plazo que puede suponer una importante inversión, pero que conllevará ganancias elevadas si finalmente se consigue acostumbrar al cliente a acceder a los servicios de post-venta de todas las concesiones del grupo de modo telefónico, ya que se podrá ofrecer multitud de servicios por ésta vía permitiendo a los talleres una mejor organización interna y un servicio de taller de mayor calidad.

### **BIBLIOGRAFÍA:**

- Guerras Martín, Luis Ángel/Navas López, José Emilio: La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones, Madrid, Civitas, 2007.
- Grant, Robert McQueen: Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones, Madrid, Civitas, 2004.
- Mintzberg, Henry/ Quinn, James Briam/ Ghoshal, Sumantra: El proceso estratégico, Madrid, Prentice Hall, 1999 (imp.2002)
- Elourduy Mota, Juan Ignacio: Estrategia de empresa y recursos humanos, una visión dinámica de la empresa, Madrid, McGraw-Hill D.L., 1993
- Navas López, José Emilio/ Guerras Martin Luis Ángel: Casos de dirección estratégica de la empresa, Cizur menos (Navarra), Thomson-Civitas, 2008.

### **FUENTES CONSULTADAS:**

Autor: Willy Hierro Allen. "Nissan". Recuperado 20-04-2017.

<http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-del-motor/excelencias-del-motor-62/historia/logotipo-nissan>

Autor: NISSAN MOTOR CORPORATION. Recuperado 20-04-2017. <http://www.nissan-global.com/EN/IR/MIDTERMPAN/HISTORY/>

