



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTTLÁN**

**REPORTE DE ACTIVIDADES EN EL ÁREA DE CUSTOMER SERVICE**

**TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**SULEY VERÓNICA CAMARENA CARRASCO**

**ASESOR: MA. LUIS ROBERTO GUANES GARCÍA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

**ASUNTO: EVALUACION DEL INFORME  
DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL**

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE

**ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ**  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

**DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes y el art. 66 del Reglamento de Exámenes Profesionales de FESC, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **EL TRABAJO PROFESIONAL:**

\_\_\_\_\_ "Reporte de actividades en el área de Customer Service".  
\_\_\_\_\_

que presenta la pasante: Suley Verónica Camarena Carrasco  
con número de cuenta: 099057468 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios, otorgamos nuestra **ACEPTACION**

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 06 de Noviembre de 2007.

**PRESIDENTE** M.A. José Filemón Mondragón Domínguez

**VOCAL** M.A. Arturo Sánchez Mondragón

**SECRETARIO** M.A. Luis Roberto Guanes García

**PRIMER SUPLENTE** LAE. Francisco Ramírez Ornelas

**SEGUNDO SUPLENTE** M.A. Rodolfo Rojas Tovar

## AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, por abrirme las puertas al conocimiento, por permitirme vivir un ciclo más de vida con una felicidad inexplicable.

Mi mayor agradecimiento a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por ser mi hogar, por su calidez, por regalarme amistades, recuerdos, preparación y por el conocimiento brindado.

A mi asesor Roberto Guanes por sus enseñanzas no solo académicas, también de carácter personal para enseñarme a ser una mejor mujer.

### A MIS PADRES

A mi Madre, por tu gran amor, por ser mi amiga, por creer siempre en mí, por todos y cada uno de los valores y principios que siempre me inculcaste y no solo con palabras sino con tu ejemplo diario de ser la mejor en lo que uno hace, por enseñarme a amar cada detalle de la vida.

A mi Padre, por los desvelos a mi lado, por llevarme todos los días a torero, por el apoyo a mis decisiones, por tu amor incondicional, por los regañones que me formaron, por tus largas conversaciones, por confiar en mí.

### A MIS HERMANAS

A Yayo, por ser mi compañera de travesuras, de diversión, de estudio, por tus enseñanzas, por tu rebeldía, por tu carisma, por brindarme consuelo en los momentos más difíciles y estar siempre ahí.

A Chapix, mil gracias a mi pequeña hermanita, por tu dulzura, por tus ocurrencias, por tu madurez a pesar de la edad, por compartir tus vivencias conmigo.

### LOS AMO FAMILIA

A Rodrigo, por tu eterna compañía, por tus palabras, por tus consejos, por tu amor, por tus besos por tus abrazos, por escucharme, por ayudarme en todo, por aquellos momentos en que me hiciste reflexionar y volver al camino, por compartir tu conocimiento conmigo, por motivarme a superarme día con día, por respetar mi individualidad, mi libertad y aceptarme como soy. Te amo

### A MIS AMIGOS

A Pedro, gracias por ser mi mejor amigo, por ser mi hermano, por tus valiosos consejos, por todos los momentos que compartiste conmigo y todos los que compartirás, por todas las

experiencias buenas y malas que viviste a mi lado a lo largo de la carrera, gracias por permanecer a mi lado.

A Maricel, por ser más que mi mejor amiga por ser mi hermana, por regalarme la oportunidad de conocerte y vivir experiencias año con año, gracias por alentarme a seguir soñando, por tus terapias =), gracias por apoyarme siempre.

A Mayra, por ser mi confidente, por brindarme aliento, por creer en mi, por tus palabras, por la convivencia diaria, por los desvelos, por las madrugadas compartidas llenas de melancolía, por enseñarme la tolerancia y la paciencia, por ayudarme a ser una mejor persona.

A mi amigo el Bola, gracias por ser un amigo auténtico y ver lo mejor de mi, gracias por hacerme reír, por tus aventones a la escuela, por tu preocupación por mi.

A mi amigo Willy, por brindarme tu amistad incondicional, por las madrugadas acompañadas de tristeza y nubes jaja, por confiar en mi, por escucharme, por compartir risas y llanto.

Gracias a cada uno de mis amigos de la Prepa 6, quisiera nombrar a cada uno pero no terminaría nunca, gracias por hacer de esa etapa, momentos inolvidables.

A mis amigos de la FES Cuautitlán, por las horas de diversión, por las horas de estudio, por todos los instantes que me regalaron que mi paso por la FES -C fuera placentero y perdurable.

INFINITAS GRACIAS

SULEY CAMARENA

# Reporte de actividades en el área de Customer Service

## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Capítulo 1. La empresa</b>	
I El origen de Berlitz y el método.....	8
II Berlitz Hoy.....	9
III El método Berlitz.....	10
1.1 Visión.....	10
1.2 Misión.....	10
1.3 Principios Berlitz.....	11
1.4 Objetivo Organizacional.....	13
1.5 Organigrama.....	14
<b>Capítulo 2. Descripción de funciones y actividades.</b>	
2.1 Descripción de puesto.....	16
2.2 Descripción de puesto Customer Service.....	16
2.2.1 Descripción analítica.....	17
2.3 Actividades adicionales inherentes al puesto.....	23
<b>Capítulo 3. Análisis de los problemas</b>	
3.1 Auditoria Administrativa.....	25
3.2 Análisis FODA.....	25
3.2.1 Fortalezas.....	26
3.2.2 Oportunidades.....	27

3.2.3 Debilidades.....	29
3.2.4 Amenazas.....	32
3.2.5 Matriz FODA.....	33
3.3 Diagrama de Causa – Efecto o de Espina de Pescado.....	34
3.4 Diagrama de Pareto.....	37
3.4.1 Pareto.....	38
3.5 Planteamiento de principales problemas en el área de Customer Service.....	39
<b>Capítulo 4 Propuestas de mejora.....</b>	<b>43</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>46</b>

## **Introducción**

Siendo parte de una empresa con prestigio y de renombre a nivel mundial como Berlitz, siento una gran responsabilidad al momento de realizar mis funciones

Al integrarme al equipo Berlitz me di cuenta de que existían deficiencias o carencias administrativas que expondré a detalle a lo largo de éste trabajo.

Con la finalidad de lograr mis actividades con la mayor efectividad posible es que me di a la tarea de realizar una auditoria administrativa de mi puesto para poder observar las carencias que dentro de mi área existen y que perturban el logro de los objetivos.

Lo más importante de ello es que los resultados arrojados por la investigación van a ser de gran utilidad, tanto para la dirección, que es el nivel jerárquico inmediato superior, como para los diferentes niveles jerárquicos semejantes al que presido.

El avance tecnológico y económico ha originado un nivel de competencia alto a nivel global, lo cual ésta situación repercute directamente en Berlitz y nos obliga a llegar a una especialización para un mejor servicio y atención a cada uno de nuestros clientes.

Teniendo en cuenta esto y orientados en el fin común marcado por Berlitz, donde “Toda aquella persona inscrita sea un Customer for life” dado que el objetivo a largo plazo es llegar a ser una empresa Premium en el mundo, es de vital importancia hacer una retrospectiva del cómo, qué y para qué estamos trabajando.

# CAPÍTULO 1

## 1. La empresa

### I. El origen de Berlitz y el método

Maximilian D. Berlitz fundó “La escuela de idiomas” (Berlitz School of Languages) en 1878 en Providencia, Rhode Island en USA. Él era un inmigrante de Alemania, quien venía de una familia de profesores y quien hablaba 8 idiomas.

A finales de 1800, llegaron muchos inmigrantes a la costa oeste de Estados Unidos y como consecuencia surgió una creciente demanda por la enseñanza de idiomas. MD Berlitz se inició dando clases privadas usando el único método existente en ese tiempo, “Traducción y Gramática”.

Él fue después contratado como profesor en la “Polytechnic Warner University” y se responsabilizó por el área de enseñanza de idiomas, tiempo después fue nombrado Rector de la Universidad a la cual le cambió el nombre por “Berlitz escuela de Idiomas” (Berlitz School of Languages)

En su búsqueda por un profesor de Francés, M.D. Berlitz contrató a Nicholas Joly vía correo postal y posteriormente descubrió que éste profesor no hablaba una palabra de inglés!

Debido a que Berlitz enfermó y se vio incapacitado por 6 semanas para impartir las clases él mismo, se vio en la necesidad de pedirle al nuevo profesor de francés que impartiera el curso.

Berlitz le pidió a Joly que en vez de hacer las reglamentarias traducciones, señalara los objetos y los nombrara y que enseñara los verbos con lenguaje corporal y que tratara de enseñar todo lo demás de la mejor manera usando principalmente lenguaje corporal y elementos de la vida cotidiana y a su alcance.

Una vez recuperado de su enfermedad, Berlitz se sorprendió al observar a esos alumnos haciendo y contestando preguntas en Francés de manera fluida y con buena pronunciación, lo que le demostró que habían aprendido mucho más que aquellos alumnos tomando cursos tradicionales. MD Berlitz perfeccionó aquel método y lo implementó, ese método perfeccionado es lo que hoy día conocemos y se reconoce como “EL MÉTODO BERLITZ”

## **II. Berlitz Hoy...**

Berlitz Internacional está compuesto por más de 450 centros alrededor del mundo. Esto significa que un alumno que empieza un curso en Tokio tiene la posibilidad de concluirlo en Nueva York, Berlín, Londres, México, etc.

De la misma manera hay incontables ejemplos de Profesores que comienzan su carrera en un centro Berlitz en una parte del mundo y la continúan en otro continente.

En Berlitz ofrecemos cursos en cualquier idioma existente (Español, Ruso, Mandarino, Galeno, Alemán, Holandés, etc.).

Debido a la demanda global por el idioma inglés, una porción importante de nuestro volumen de lecciones pertenece a éste idioma lo que lo hace nuestro idioma principal.

La enseñanza en vivo ha sido y continua siendo el núcleo de nuestro negocio por más de 125 años, sin embargo, los tiempos cambian y estamos explorando nuevos mercados y productos tales como el aprendizaje a distancia o a través de una computadora conectada a Internet para así, garantizar el que seamos capaces de satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes y las nuevas necesidades producidas por un mundo en movimiento y moderno.

Dentro de la red mundial hay 6 países principales, los cuales aportan a la compañía el ingreso y la cobertura más significativos, estos países son: Estados Unidos, México, Japón, Alemania, Brasil y Francia, sin embargo, cada entidad en el mundo hace una importante contribución al éxito de nuestro negocio y a la integridad de nuestra práctica.

Nuestra reputación es construida y fortalecida día a día gracias a los altos estándares de calidad en cada uno de nuestros centros en el mundo.

Berlitz siempre se ha especializado en la enseñanza en vivo – Tenemos profesores capacitados y fluidos en el idioma que enseñan a nuestros alumnos y, ofrecemos diferentes tipos de productos tales como, inmersión total, clases privadas, grupales o charteres empresariales lo que nos permite adaptarnos a la disponibilidad de cada uno de nuestros clientes - .

Berlitz es propietario de la gran mayoría de los materiales con los que trabajamos, y en los últimos años Berlitz ha sido muy activo en el desarrollo de materiales de vanguardia , primeramente inglés y en una segunda fase Español, Alemán y Francés.

### **III. El Método Berlitz**

La metodología Berlitz continúa enfocándose en el uso del idioma en estos días como una herramienta de comunicación como ya lo había establecido antes Maximilian Berlitz en 1878. Maximilian Berlitz ayudó a revolucionar el aprendizaje de idiomas introduciendo una de las primeras formas del “método directo”. Hoy en día, hay una gran variedad de métodos y teorías derivadas de esta corriente que encuentran sus comienzos en el método con elementos de comunicación natural en los que Berlitz fue pionero hace 128 años.

El más importante principio detrás de estos métodos de enseñanza es que toda la instrucción es impartida en el idioma meta, adicionalmente el método Berlitz se ha caracterizado por presentar el idioma en contexto usando situaciones de la vida moderna y actual dependiendo del contexto de relevancia para el alumno, esto es, Berlitz tiene la capacidad de enfocar el aprendizaje a diferentes áreas de relevancia tales como el área de negocios y social.

Desde hace 128 años, el método Berlitz ha continuado evolucionando, respondiendo a las necesidades de nuestros clientes e incorporando los más recientes desarrollos en la enseñanza de idiomas hoy día.

#### **1.1 Visión.**

Dar a los clientes internos y externos el verdadero significado de la atención y satisfacción plena a través de todo lo que hacemos y expresamos.

Atender, entender y solucionar las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

#### **1.2 Misión.**

Nuestro reto es ser los líderes en nuestro negocio, esto significa más ingresos, mejores utilidades, una mayor innovación, satisfacer adecuadamente las necesidades de nuestros clientes y un excelente ambiente de trabajo para nuestros empleados.

Al lograr este objetivo es muy probable que obtengamos un crecimiento de dos dígitos cada año.

Creemos firmemente que el trabajo en equipo nos llevará a este cambio y en el proceso Berlitz será respetada por nuestros Clientes, Empleados, Accionistas y Comunidad en general

### **1.3 Principios Berlitz**

#### **1.- Orientación total del cliente.**

En un mercado que sufre constantes cambios, solo puede sobrevivir una empresa que atiende a sus clientes y que esta correctamente orientada, como tal compañía nosotros debemos hacer lo siguiente.

a) Entender cabalmente nuestros clientes y conocer el tipo de resultados que ellos esperan alcanzar:

Conducir con mucho cuidado las evaluaciones iniciales para determinar no solo cuales son los objetivos inmediatos y potenciales del cliente, sino cuales son sus objetivos a largo alcance y de que manera Berlitz puede contribuir a alcanzarlos.

Adaptar continuamente los servicios y productos para el cliente, no a la inversa.

Mejorar y mantener de modo continuo nuestro producto y la calidad del servicio, a través de la selección y capacitación de los profesores y traductores, de la investigación y desarrollo del producto, etc.

Realizar continuas encuestas a los clientes y concentrarse en los grupos para determinar que es lo que los clientes desean y de que manera nuestros servicios pueden satisfacer sus necesidades.

b) Cultivar relaciones a largo plazo con cada uno de los clientes:

Tratar a nuestros clientes como socios haciendo compromisos duraderos para lograr su satisfacción e invertir tiempo en conocer lo más posible acerca de ellos y de sus necesidades.

Mantener un contacto estrecho y constante con nuestros clientes corporativos, ofreciéndoles una amplia gama de productos y servicios además de la enseñanza de idiomas.

#### **2.- Participación abierta y activa.**

Cada miembro debe desempeñar su trabajo de manera autónoma, es decir, ser atentos, diligentes y mostrar interés hacia la actividad desempeñada para cubrir las necesidades de la

organización, así como también de nuestros clientes. Las personas que colaboren en Berlitz de México deberán esforzarse, capacitarse y orientarse al logro de los resultados y buscar superarse día con día con una alta valoración del trabajo en equipo.

Debido a que las relaciones de trabajo implican la toma de decisiones, por lo cual es importante contar con la opinión de cada uno de los integrantes de nuestra empresa. La participación activa y abierta de manera efectiva implica una cohesión, interacción y a la vez interdependencia de cada uno de los miembros de la empresa para el logro de los objetivos.

Para Berlitz es primordial buscar continuamente una mejor relación interpersonal para lograr así un ambiente de trabajo agradable que haga crecer a la organización y a sus integrantes, coadyuvando al logro de los objetivos profesionales y organizacionales.

### **3.- Una actitud de innovación y reto.**

Dentro de un mundo que sufre los cambios mas rápidos y dramáticos de toda la historia, es crítico para Berlitz mantenerse activo, creativo y agresivo al elegir su camino. Es de vital importancia que las tradiciones y practicas del pasado que no nos eviten tomar ventaja de las nuevas y únicas oportunidades que tenemos hoy en día.

Con tal objeto, todos deberemos buscar y recompensar las ideas nuevas y las innovaciones enfocadas hacia los negocios. Durante este proceso de grandes ideas, las preocupaciones acerca de la factibilidad, la practicidad de cuestiones o bien, la viabilidad financiera, deberán ser temporalmente puestas de lado. Al generar ideas deberemos llevar nuestras mentes más allá de sus límites usuales para prever en que situación podrá estar Berlitz dentro de cinco o diez años.

### **4.- Una estructura empresarial superior.**

Como cualquier empresa, el éxito de Berlitz depende de la eficacia o su estructura y de la vitalidad de sus empleados, de modo particular en tiempos de debilidad económica. Una empresa que posee una estructura superior de negocios, no solo resistirá los cambios en el mercado, sino que podrá apreciar mejoras año tras año.

Por ello debemos hacer énfasis en tres áreas principales:

Establecer un banco de datos de clientes en todo el mundo que nos permita mantener relaciones duraderas con todos y cada uno de nuestros clientes.

Luchar por lograr un bajo punto de equilibrio por medio de la conversión de los gastos fijos en gastos variables en mayor grado posible.

### **5.- Una planificación estratégica orientada.**

Para alcanzar el éxito en un medio empresarial difícil, debemos poseer una clara visión y estrategia, así como una comprensión exhaustiva de cada uno de los aspectos del medio dentro del cual hacemos negocios. Para que la dirección y los planes de una empresa sean eficaces cada empleado debe estar completamente consciente y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

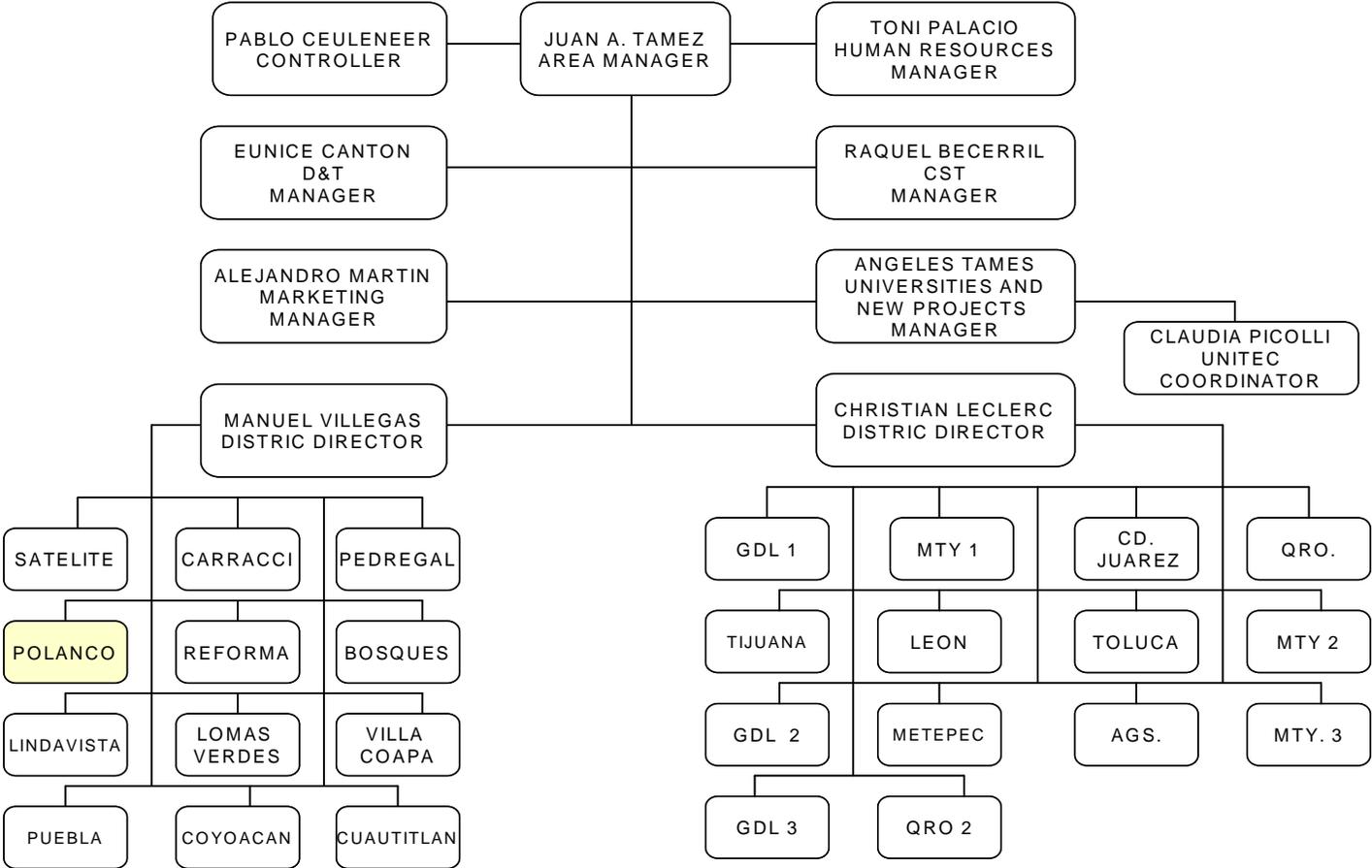
Por tanto podemos definir que los planes son el resultado del proceso de la planeación estratégica, como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Con la administración que emplea Berlitz de México nos permite establecer de manera estratégica los lineamientos generales de la planeación sirviendo de base a los demás planes, ya sean tácticos y operativos.

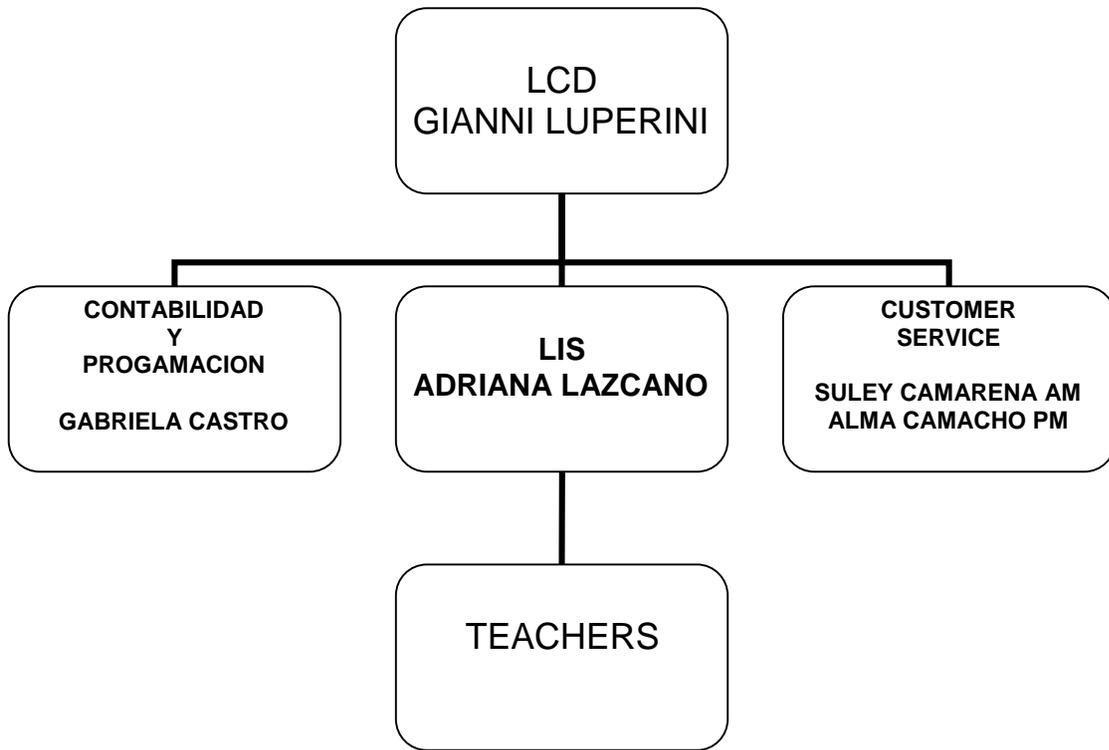
### **1.4 Objetivo Organizacional.**

Proporcionar la mejor y más eficaz enseñanza de idiomas en cualquier parte del mundo. Fundada sobre los principios comprobados en el tiempo del método Berlitz y complementada con un constante flujo de nuevos materiales actualizados.

1.5 Organigrama. BERLITZ DE MEXICO



# BERLITZ POLANCO



# CAPÍTULO 2

## Descripción de Actividades y Funciones

### 2.1 Descripción de puesto.

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

### 2.2 Descripción de puesto, Customer Service



Estudiar es bueno, APRENDER es mejor.

PUESTO: Asistente Administrativo

DEPARTAMENTO: Customer Service

DEPENDENCIA: Dirección

JEFE INMEDIATO: Gianni Luperini

TITULAR: Suley Camarena

#### Descripción General. (Misión del puesto):

Persuadir y proporcionar toda la información necesaria para incrementar el interés mostrado por posibles clientes, cubriendo con sus necesidades y expectativas, logrando así un CUSTOMER FOR LIFE.

## 2.2.1 Descripción Analítica.

### I. Manejo de Solicitudes de Información

Independientemente de la fuente, el ciclo de vida de un alumno en Berlitz comienza cuando solicita información.

Por lo tanto, todo el personal administrativo debe estar capacitado respecto a la forma correcta y efectiva de atender el teléfono; la atención a las personas que llegan, consultas por correo electrónico o escritas, quejas, etc.

Para los servicios de idiomas que presta Berlitz, es necesario atender todas las solicitudes de información telefónica y en persona con prontitud y gran cortesía.

El teléfono debe contestarse como sigue: Gracias por llamar al Centro de Idiomas Berlitz; buenos días, buenas tardes, buenas noches; mi nombre es, en qué puedo servirle.

- El teléfono debe contestarse antes del tercer timbrado
- De su nombre
- Salude a quien llama y de inmediato solicite le informe su nombre y empresa
- Pregunte al cliente si puede ayudarlo
- Escriba el nombre del cliente y úselo al menos tres veces durante su conversación
- Exprese su disponibilidad para ayudar
- Si debe poner al cliente en espera, pida su autorización para hacerlo explicando que..., o preguntando si puede devolver la llamada. Anote el nombre y teléfono e informe al cliente cuándo lo llamará.

El Centro de Idiomas Berlitz debe asignar la atención telefónica a miembros del personal durante las horas laborales anunciadas del centro. Esto es con el fin de asegurar que el teléfono se atenderá en todo momento durante las horas hábiles. Las horas hábiles oficiales del centro de idiomas deben ser de 7:00 a.m. a 21:00 hrs. El centro no puede cerrarse a la hora de la comida. Cada centro puede optar por usar una contestadora o un servicio de atención telefónica comercial para grabar las llamadas fuera del horario de oficina.

## **II. Registro de Solicitudes de Información**

Todas las solicitudes de información deben capturarse en Language Center Master System (LCMS) llenar el formato "Inquiry" manualmente, e ingresar los datos en LCMS al concluir la llamada.

El perfil de solicitud de información sirve para registrar todas las solicitudes de información: telefónicas, escritas o personales.

Por lo tanto, deberá tener a la mano los formatos, colocándolos junto a cada uno de los teléfonos en el centro y en los lugares en que se da la bienvenida a los visitantes.

Es importante llenar el formato de solicitud de información correctamente, a fin de registrar suficiente información sobre los clientes potenciales en LCMS. Esta información puede usarse más tarde, si el cliente no se presenta a la cita o para armar grupos de correo objetivos.

Independientemente de quien atienda la llamada; Asistente, Director, Language Instructor Supervisor (LIS), Contador, etc., debe tener siempre en mente que la meta es concertar una cita para entrevista y no dar información detallada.

### 1. Registro de Citas

El objetivo en cada solicitud de información es concertar una cita para entrevista con el director del centro o asesor de ventas. Antes de concluir la llamada, registre la cita en la agenda del director y la información recibida en LCMS.

Si tuvo éxito en concertar una cita, incluso si esto ocurre después de capturar la solicitud de información, debe registrar la cita en el LCMS. Si no lo hace, sus estadísticas de mercadotecnia y, por ende, sus porcentajes de conversión, no serán correctos.

### 2. Visitantes "Walk In" (W.I):

El objetivo es que el prospecto de cliente reciba una entrevista de inmediato. Si un cliente acude al centro sin una cita, solicitando información del curso, explíquele los beneficios de sostener una entrevista personal con el director del centro. Cuando acepte, pídale que tome asiento y ofrezca una taza de café,

mientras le solicita que llene la forma de perfil del cliente (Informe Preliminar), como preparación para su entrevista con el director del centro o entrevistador.

Si el cliente no puede quedarse, concertar una cita a la hora que le resulte conveniente. Llene el formato "Inquiry" y capture la cita en LCMS al igual que en la agenda del director / entrevistador.

### 3. Solicitudes de Información por escrito:

Quando reciba una solicitud de información por escrito y tenga el teléfono del cliente, llámele para concertar la cita. Si el número telefónico no está disponible, envíe al cliente una carta informativa.

### 4. Solicitud de información por correo electrónico:

Quando reciba una solicitud de información por correo escrito y el cliente proporcione su número de teléfono, comuníquese para concertar la cita. Si no es el caso, envíe un correo electrónico de seguimiento, ofreciendo una cita.

### 5. Confirmación de citas:

La confirmación de las citas para entrevista es una práctica estándar. Esto debe hacerse el día anterior, si la cita es por la mañana del día siguiente. Puede confirmar una cita en la mañana cuando esté programada para la tarde. El cliente sentirá que nos importa al recordarle de la cita y se sentirá obligado a asistir.

### 6. La confirmación de una cita debe hacerse como sigue:

Buenos días, Sr./ Sra. ...., habla ..... del Centro de Idiomas Berlitz. Sólo le llamo para confirmar su cita con nuestro director, el Sr. / Sra. ...., mañana a las 2:00 p.m.

Muchas gracias Sr. /Sra. ...., lo esperamos con gusto el día de mañana.

La confirmación de citas reducirá el número de inasistencias.

Las inasistencias suelen reflejar cuán bien se atendió una solicitud de información en el centro. Si la solicitud se atendió bien, los clientes se presentarán a las citas.

### 7. Seguimiento tras inasistencia:

Si el prospecto de cliente no acude a su cita, se deberá llamar para concertar una nueva cita, después de tres citas a las que no asista el prospecto se entregará al director / entrevistador el "Inquiry" para que le proporcione la información vía telefónica.

### **III. Manejo de solicitudes de información de otros idiomas**

En Berlitz se enseñan todos los idiomas hablados, por lo que no hay diferencia en el manejo de solicitudes de información para clases de inglés y de otros idiomas.

#### 1. Solicitudes de Información

Estamos estableciendo los siguientes estándares mundiales de mercadotecnia:

Solicitudes de información- Cualquier persona que solicite cualquier tipo de servicios de idioma (instrucción, Trans-Cultural, Kids, Berlitz Study Aboard (BSA), etc.) para sí mismo u otra persona, por cualquiera de los canales de comunicación posibles (teléfono, Internet, correo electrónico, correo, visita, etc.) es un prospecto de cliente. Se considera una solicitud de información cada vez que alguien muestra interés en nosotros.

Para que se considere solicitud de información, el prospecto de cliente debe darnos su nombre (nombre y apellido), el idioma de su interés y un medio para contactarlo (teléfono, correo electrónico o dirección postal). Es evidente que nos gustaría tener toda la información de contacto cuando sea posible; sin embargo, puede recabarse información adicional en las distintas etapas de la relación de comunicación con el prospecto.

Las ventas en frío pro activas, realizadas por el departamento de Ventas Institucionales (IS) a encargados de la toma de decisiones a nivel corporativo, no se considerarán solicitudes de información. I.S. llevará el registro de sus ventas en frío y de las visitas a clientes mediante su propio sistema de registro, lo que no contará como parte de nuestros reportes de solicitud de información registrados en LCMS.

- Todas las solicitudes de información deberán capturarse en LCMS.

- Las reinscripciones no deberán contarse como nuevas solicitudes de información.
- Las solicitudes de información e inscripciones BSA no se contarán.

## 2. Citas

Cada vez que concertemos una cita con un prospecto en un horario predeterminado sobre los servicios que ofrecemos; ya sea en persona, por teléfono o Internet, se considerará una cita. Las citas deben capturarse en LCMS.

## 3. Follow up (seguimiento).

El Follow up se realiza diariamente, utilizando los inquiries del día anterior cuando el cliente no acudió a la entrevista programada con el director.

- Imprimir del LCMS el reporte "INQUIRY NOT CONVERTED"
- Tener los inquiries hojas blancas para anotar en la parte de atrás el resultado del seguimiento.
- 1era llamada.- confirmar entrevista
- 2da llamada.- reprogramar entrevista
- 3era. Llamada.- reprogramar nuevamente entrevista
- Después de la tercera llamada, si el cliente aun no nos visita; pasar el inquiry al director para que el realice la entrevista vía telefónica.

## 4. Entrevistas

Cada vez que hablemos / asesoremos a un prospecto en un horario pre - establecido sobre los servicios que ofrecemos, ya sea en persona, por teléfono o en Internet, lo consideraremos una cita. Las citas deben capturarse en LCMS o el sistema operativo equivalente del LC.

- Las visitas de ventas pro activas de IS a personas clave en la toma de decisiones a nivel corporativo, no se considerarán entrevista. Reiteramos que esta información será registrada por IS independiente de LCMS o del sistema operativo equivalente en el LC

## 5. Inscripciones

Inscripción es cualquier contrato firmado para un programa de idiomas Berlitz.

- Las inscripciones privadas de clientes y las institucionales, se registrarán y reportarán por separado. Las inscripciones de Clientes Privados (P1) son aquellas en que el cliente paga su propia colegiatura, sin reembolso de su empleador. Las inscripciones Institucionales Privadas (IP) son aquellas en que el empleador paga la colegiatura, ya sea mediante facturación directa o reembolso.
- Las inscripciones Charter se registrarán como una solicitud de información y una inscripción por empresa, independientemente del número de personas participando en el programa, sólo cuando la empresa cubra el costo del mismo.
- Los alumnos de grupo que completen su nivel de estudio original y deseen seguir estudiando, mediante la compra de nuevos programas de grupo, deberán registrarse como reinscripción.

Debe capturar todos los datos correctamente para que pueda tener un reporte / estadísticas de mercadotecnia efectivas.

1.- Solicitud de información

2.- Fecha de la cita

3.- Fecha de la entrevista

4.- Fecha de Inscripción

#### **IV. Proceso de Inscripción.**

Al realizar la inscripción, se genera un contrato en el LCMS, en el cual se especifica el tipo de programa que llevara el alumno, cuantas lecciones estará contratando, el costo por lección, la asignación del grupo, y en caso de requerir factura enlace con la compañía.

1. Cuentas por cobrar.

Regulares: Una vez inscrito el alumno, se generara un estado de cuenta individual en el LCMS, en donde se registrarán los pagos realizados periódicamente, por 30 días o por nivel completo, a la cantidad total se le ira descontando el “rate” (costo por lección) día a día dependiendo de las lecciones tomadas, también se registran compras de material adicional y todos aquellos movimientos contables.

Morosas: se considera una cuenta por cobrar morosa cuando el alumno no cubre el pago de su colegiatura en tiempo y forma.

En primera instancia si el alumno sigue acudiendo a clases se le da aviso personalmente para que ejecute su pago.

Si el alumno no ha asistido a clases, se le notifica vía telefónica (tres llamadas) para que realice el pago correspondiente; si no hay respuesta por la vía telefónica se da baja automática continuando con la recuperación del saldo pendiente, siempre y cuando este sea mayor a \$160.00 sin incluir el IVA. Una vez realizadas las tres llamadas sin respuesta favorable se da paso a enviar la notificación por servicio postal, (tres cartas), en caso de negativa se procederá el traspaso de la cuenta al rubro de cuentas incobrables en donde el departamento jurídico se hará responsable de dicha cuenta.

### **2.3 Actividades adicionales inherentes al puesto.**

1.- Archivar y anexar los recibos de cobro, efectivo, cheques, comprobantes de transferencias, vouchers con su cierre de lote respectivo, al cash report en orden numérico y entregar al director para la firma, de lo contrario el asistente será el responsable del cierre de caja.

2.- Entregar material multimedia a los alumnos. En caso de los alumnos de empresas el director dará instrucciones específicas de cuando entregar material y la custodia para la firma del alumno de recibido.

3.- Recepción y canalización de solicitudes para diplomas, constancias, cartas específicas, reportes pedagógicos de progreso, memos, etc.

4.- Cancelaciones los alumnos privados y charters tienen el privilegio de cancelar hasta las 15:00hrs del día hábil anterior a su clase. El asistente realizara esta función en caso de ausencia del programador.

# CAPÍTULO 3

## Análisis de Problemas

### **3.1 Auditoria Administrativa**

Para determinar los grandes problemas que aquejan el desempeño del departamento que presido, es imperioso darme a la tarea de realizar una auditoria administrativa que es una de las herramientas de la administración que me va a facilitar la guía para realizar:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado administrativo del departamento.
2. Descubrir errores y fugas de información.
3. Prevenir los errores y fugas de información, entre otros.

Con esto, la Auditoria Administrativa es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente.

Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La auditoria administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

### **3.2 El análisis FODA**

El término FODA es una sigla conformada por las siglas de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA, es usado para referirse a una herramienta analítica que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc., que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con lo cual le permitirá conformar un cuadro de la

situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno .

### 3.2.1 FORTALEZAS

**Solidez Financiera.** Berlitz es una empresa, que por el nivel de clientes e ingresos que maneja, podemos decir que es una empresa sólida y solvente que cuenta con recursos para su crecimiento y que puede hacer frente a las exigencias financieras a corto plazo de manera inmediata.

Contando con recursos en la empresa es posible hacerle frente a las oportunidades que se presenten para beneficio de la misma y para satisfacer las necesidades de nuestro personal y exigencias económicas de los mismos.

**Servicio.** En Berlitz nos preocupamos por el progreso del alumno y le ofrecemos diversidad de programas para que su aprendizaje sea el mejor, además de ofrecerle la orientación a una nueva cultura en caso de cambiar el lugar de su residencia.

Contamos con una amplia gama de programas para estudiantes de diversas edades, tales como **Berlitz Kids**, que es un programa de materiales, personales y video elaborados conjuntamente con CTW (Children's Television Workshop ), **Berlitz Study Abroad** (BSA) el cual ofrece la oportunidad de estudiar el idioma que elijan en el país que se habla, **Berlitz Jr**, que ofrece servicio completo a escuelas independientes y del gobierno, a nivel primaria, y secundaria, de instrucción en el sitio de idiomas extranjeros para niños.

**Imagen y prestigio.** Hemos creado a lo largo de más de 120 años de servicio una reputación que podemos respaldar con el 82% de satisfacción de todas las empresas que nos han solicitado el servicio, que envían a otros empleados para que reciban la misma instrucción o enseñanza similar en nuestra compañía.

**Idiomas.** Somos el único centro de idiomas que maneja todos los idiomas en el país, por tanto tenemos una ventaja competitiva con respecto de la competencia.

**Cientes cautivos.** Debido al grado de satisfacción y a la buena recomendación de las empresas que han solicitado nuestros servicios, es que tenemos una gama de empresas, como Bayer, que constantemente envía personal para que lo capacitemos, con lo que podemos comprobar que hemos estado cubriendo la finalidad de Berlitz, que todo aquel que se inscriba llegue a ser un "Customer for life" y llegar a ser una empresa Premium.

### 3.2.2 OPORTUNIDADES

**Diversificación de funciones.** El CS. Otorga una gran cantidad de servicios que resultan en detrimento de la productividad sino se establecen claramente las funciones. La diversificación y jerarquización del CS derivarían en la división del trabajo de las personas que laboran en el área, hecho que combinado con la toma de decisión mejoraría notablemente la calidad en el servicio al cliente. Un jefe de CS., un ejecutivo de CS. Y un Trainee de CS.

**Competencia.** Con base a la imagen que Berlitz maneja desde su creación y el nivel socioeconómico en el se encuentra establecido y el segmento de mercado que por ende explota, es que podemos decir que la competencia es mínima, dado que sólo se da en la parte de Tutores Privados y que, por lo tanto, no representa una competencia en forma.

Por ello es que lo menciono como una oportunidad, dado que al no representar para Berlitz una amenaza competitiva es que nos permite seguir teniendo un ritmo de crecimiento y poder marcar la diferencia en relación a los otros centros de enseñanza del idioma

**Existencia de cursos de alta dirección.** Existen diferentes instituciones que ofertan cursos para los altos niveles jerárquicos, los cuales nos permitirían disminuir considerablemente los problemas ocasionados por una mala dirección de los grupos de trabajo, dado que el organigrama que se maneja en éste centro (Polanco) es muy plano, las decisiones tomadas por la dirección afectan inmediatamente al departamento que yo presido, por tal motivo no hay oportunidad de corregir esos errores en la toma de decisiones para brindar un mejor servicio.

He tenido a bien mandar la solicitud al área financiera para que se incluya un rubro que cubra estos cursos dentro de la partida presupuestal para inicio de operaciones, pero parece que todo se queda en eso, una simple solicitud.

**Entrada en nuevos mercados.** Con la imagen y el prestigio que tiene Berlitz, es más fácil entrar en nuevos mercados, tanto a nivel local como mundial, esto se da en base a las franquicias y al periodo de recuperación de la inversión que se tiene al invertir en un negocio como este. Es gracias a ello, que Berlitz, se consolida como uno de los centros de idiomas con un alto nivel de enseñanza en todo el mundo.

**Innovaciones en el material didáctico.** El material es otra oportunidad, ya que año con año se le da una actualización para mejorar los métodos didácticos y los ejercicios que en él se plasman, por tal motivo es que mantenemos un nivel de innovación constante en nuestro material y por ende una actualización de todo nuestro personal docente.

Actualmente se cuenta con el material para utilizarlo en la Web y apoyar al alumno aun después de clases, el material de audio es en CD, y esta en proceso manejar este material de audio como MP3 para que al alumno tenga al alcance en cualquier momento practicar lo visto en clase.

**Expansión.** Berlitz cuenta con una infraestructura buena y sana, con la cual le permite tener un crecimiento planeado y continuo, con ello logramos la permanencia en mas países a nivel mundial y a nivel local, en México contamos con 27 centros y 12 franquicias distribuidas en todo el interior del país y en el área metropolitana estratégicamente para una mayor captación de clientes interesados en el aprendizaje de otros idiomas.

**Explotación Franquiciataria.** Ésta es una gran oportunidad, ya que al adquirir una franquicia de Berlitz es una gran ventaja dado que no se tiene que innovar alguna estrategia de mercado para hacernos de clientes, sino por el contrario, dado que es una marca reconocida a nivel mundial y contamos con un prestigio y una buena imagen proyectada hacia el público ya no se requiere tanto la parte mercadológica, aunque no podemos dejarla de lado.

Otro punto importante, es que el periodo de recuperación de la inversión de la franquicia y la cuota franquiciataria son rápidos de cubrir, dependiendo del monto invertido y de las condiciones políticas y

económicas del país en el que se haya adquirido la franquicia, con lo que le da un mayor índice de certidumbre para poder recuperar lo invertido.

**Globalización.** Ésta figura como una oportunidad debido a que existe la necesidad de la gente y los negocios de establecer contacto con otras culturas para tener una mayor penetración y permanencia en los mercados y por tanto, es necesario el aprendizaje de nuevos idiomas. Berlitz se presenta como una oportunidad latente ante el crecimiento y la expansión de diversas empresas brindando un servicio de calidad y capacitando a la gente en el país donde se vaya a establecer un nuevo negocio o donde se hable ese idioma, orientándolo hacia las costumbres y modismos de esa nueva cultura del país al que se quiere pertenecer o entrar

### 3.2.3 DEBILIDADES

**Capacitación.** La capacitación en una empresa como Berlitz, con un prestigio alto y que brinda servicio a nivel mundial debe poner prioridad a la capacitación de todo su personal.

La capacitación debe estar orientada al funcionamiento de Berlitz y se deben estandarizar procedimientos para una fácil asimilación y evitar conflictos de un centro a otro. Cosa que sucede muy a menudo entre el personal de cada centro debido a que fueron capacitados por personas diferentes con enfoques diferentes y no orientados en un solo objetivo y siguiendo el mismo método.

El tener personal sin conocimiento de Berlitz y de lo que realmente tiene y debe hacer aumenta en gran medida los errores, pérdida de tiempo y la asignación de esas tareas a un miembro de la empresa que sepa realizarlo, aumentando para él la carga de trabajo.

Cabe mencionar que la falta de capacitación a los profesores es una debilidad de gran impacto que pone en riesgo el prestigio y la recomendación de un alumno con sus conocidos para seguir siendo una gran empresa.

Actualmente se tiene un bajo perfil en los elementos del CS., no se exige cierto nivel académico y la capacitación que Berlitz brinda no es suficiente para que sea una persona capaz de dar resultados efectivos. Berlitz no da la importancia requerida al área, por esto está subutilizada.

Si bien no es necesaria una carrera universitaria, sí es deseable al menos una carrera técnica, cursos de inducción antes de entrar, convertir a las personas en especialistas del servicio al cliente.

**Información Interdepartamental.** El flujo de información es limitado, los canales de comunicación no son adecuados para hacerlo ante las distintas áreas. Es responsabilidad de la dirección proporcionar canales efectivos de comunicación y propiciar el clima organizacional para poder lograrlo, primero con las áreas que dependen directamente de él y después, con las diferentes áreas que intervienen en el cumplimiento de las funciones departamentales.

Con el fin de fortalecer los canales de comunicación y teniendo en mente el logro de los objetivos organizacionales es imperioso darle solución a la brevedad.

**Motivación** – Es imperioso un sistema motivacional para incrementar los niveles de rendimiento de todos los colaboradores del centro, para mantener un ambiente de trabajo agradable y por tanto, obtener una mayor productividad en todas las actividades realizadas.

Lo menciono como debilidad, ya que carecemos de agentes motivacionales en éste centro, Polanco, como lo es, el reconocimiento a tu trabajo y la promoción hacia un nuevo puesto con un nivel de responsabilidad y autoridad mas alto, ya que la carencia de ello, repercute en el crecimiento y/o desarrollo profesional de cada persona que en él labora.

**Incentivos.** En el tiempo que llevo en esta empresa me he dado cuenta del gran potencial de muchos de los compañeros que trabajan para Berlitz y uno de los principales problemas por los cuales dichas personas abandonan la empresa, es por falta de reconocimiento en su trabajo, en Berlitz hay muchas oportunidades de crecimiento y sin embargo no se les da a los empleados dichas oportunidades, recurren a personal externo e iniciar un nuevo proceso.

Si Berlitz tomará en cuenta al personal y este a su vez supiera que si realiza un excelente trabajo y se esfuerza día a día podrá escalar peldaños y tener un crecimiento profesional, que es muchas veces lo más importante antes de la remuneración económica.

El trabajo en equipo es de suma importancia en Berlitz, personal administrativo y académico van unidos de la mano y el único que tiene un beneficio de alcanzar las metas es el LCD, esto provoca descontento con el personal y un ambiente hostil.

No existen comisiones para el CS, solo para el superior jerárquico aunque los dos dependen del otro para lograr las metas planteadas, esto además de ser injusto no permite incrementar la productividad ya que solo el superior jerárquico obtiene un beneficio por lograr las metas. El adecuado sistema de incentivos no solo hace justicia a quienes laboran día a día, sino que además le da oportunidad de incrementar positivamente la productividad de todos y por ende la de Berlitz

**División de trabajo.-** Las funciones y actividades de cada uno de los departamentos de Berlitz a pesar de que están definidas no se realizan como se debe realizar, ya que los niveles mas altos no cumplen con las funciones que les corresponden y delegan responsabilidades; dichas responsabilidades adicionales a las funciones correspondientes, por lo que la eficiencia en dichas funciones no es equitativa y no se realizan las actividades en tiempo y forma.

Los alumnos Berlitz cuentan con unas expectativas mayores que al resto de los interesados en aprender un idioma, y es por esto que demandan tiempo en actividades que parecen sencillas como realizar sus diplomas puntualmente, tener sus reportes de progreso, cartas de constancia entre otras; y si la persona encargada de estar al pendiente de estas situaciones no lo hace, la responsabilidad la adquiere el asistente de servicio al cliente quien debe estar atento todo el tiempo de lo que su cliente le demande.

De poco sirve tener acceso a la gran cantidad de recursos que el LCMS otorga, si las personas del CS tienen nula o limitada capacidad de tomar decisiones. Los vacíos de autoridad no permiten dar atención y solución pronta al cliente. La calidad se ve disminuida. Se debe tener capacidad de decisión necesaria en función de la necesidad del cliente.

**Rotación de personal.-** Esto es un gran problema, y es consecuencia de una mala capacitación y una carente motivación.

Al tener a un personal sin una capacitación adecuada se desmotiva y al existir una desmotivación y no existir por parte de la empresa un motivo para dar lo mejor de si, tienden a abandonar el trabajo; si a esto le agregamos que los puestos no están bien definidos y las actividades de cada miembro están sobrecargadas, no permanecen en la empresa mas de un año.

La rotación se da tanto en el área administrativa y académica, lo cual limita el desarrollo del trabajo diario y retrasa el logro de los objetivos planteados, con lo cual generamos una presión en el área para poder cumplir con la meta fijada por la dirección.

**Toma de decisiones.** Debido a la información que el titular del CS posee de cada uno de los clientes, de Berlitz y ser el primer contacto con dichos clientes da la oportunidad casi necesidad de brindar resultados inmediatos.

El titular del departamento conoce a los clientes inscritos, conoce su historial, inclusive se llega a estrechar la relación que existe con el alumno, y por lo tanto al presentarse una crisis podría manejar el momento tomando decisiones para solucionar el problema, sin afectar las políticas y/o finalidades de la empresa.

### 3.2.4 AMENAZAS

**Estrategias de la competencia.** Debemos de estar pendientes de todo tipo de cambios que se susciten en nuestro entorno, y tener bien identificada a nuestra competencia, todo ello para no perder la distancia en cuanto a nivel de crecimiento y de innovación en sus sistemas se refiere.

Es importante siempre propiciar un cambio y no generarlo al descubrir que la competencia tiene una estrategia para allegarse de recursos, es por eso que las estrategias implementadas por nuestra competencia son de vital importancia y debemos de estar siempre trabajando de la mano para no perdernos y así fracasar en la lucha por llegar a tener un mayor porcentaje del mercado y que éste a su vez sea considerado como cautivo.

**Expectativas del cliente.** Berlitz es reconocido a nivel mundial como de las mejores escuelas de idiomas del mundo. Este hecho combinado con el segmento del cliente a quien Berlitz ofrece sus servicios y los precios que exige por estos, hace que el cliente tenga expectativas muy altas en relación al servicio que recibe y a la calidad del producto. Por este motivo el área con más contacto con el cliente debe ser capaz de dar al cliente el servicio que el cliente espera, esto es para fomentar la buena imagen de Berlitz y que esto permita mantener el centro de idiomas como uno de los mejores del mundo en su ramo.

**Globalización.** Debido a que Berlitz es una empresa mundialmente reconocida es que se encuentra inmersa en un mundo globalizado, lo cual representa en este momento con las debilidades

administrativas que se presentan día con día una gran amenaza para la institución, ya que es mas difícil la tarea de servir al cliente con un mal manejo de los colaboradores y una inadecuada toma de decisiones trascendentales para el logro de los objetivos.

Al iniciar operaciones, inmersos en la globalización es que no podemos dejar la distancia y la tenemos que disminuir para poder ir de la mano de las exigencias y de los avances que ésta conlleva.

**Embajadas.** Las embajadas representan una amenaza porque el nivel de enseñanza es muy similar al que nosotros manejamos y con un costo menor al que nosotros tenemos, es por ello que en los diferentes países en donde Berlitz brinda sus servicios las embajadas son frecuentemente la amenaza mayor que impacta en el numero de estudiantes residentes en ese país interesados en conocer y en aprender otro idioma.

### 3.2.5 Matriz FODA: (F) Fortalezas, (O) Oportunidades, (D) Debilidades, (A) Amenazas.

<b>Factores Internos</b>  <b>Factores Externos</b>	<b>Fortalezas:</b> Solidez Financiera, Servicio, Imagen y Prestigio, Idiomas, Clientes Cautivos.	<b>Debilidades:</b> Capacitación, Información Interdepartamental, Motivación, Incentivos, División de trabajo, Rotación de personal, Toma de decisiones
<b>Oportunidades:</b> Diversificación de funciones, Competencia, Cursos, Nuevos Mercados, Innovaciones en material, Expansión, Explotación franquiciataria, Globalización.	<b>Estrategia FO: Maxi-Maxi</b> Invertir en capacitación para poder crear estrategias de mercado y de ventas que permitan incrementar el nivel de aspirantes y por tanto mantener y/o aumentar el crecimiento y el nivel de ingresos en base a ejercicios anteriores.	<b>Estrategia DO: Mini-Maxi</b> Desarrollar planes administrativos en conjunto con otros centros para mejorar la dirección de los grupos de trabajo y marcar los cursos de acción para hacerle frente a los cambios macroambientales.
<b>Amenazas:</b> Estrategias de la Competencia, Expectativas del cliente, Globalización, Embajadas	<b>Estrategia FA: Maxi-Mini</b> Desarrollar e implementar la interacción directa con el cliente, para saber el grado de satisfacción de necesidades que le estamos proporcionando, partiendo de la base, que el cliente es quien posee las respuestas y no las preguntas.	<b>Estrategia DA: Mini -Mini</b> Mantener la administración de los centros e innovar o generar estrategias cuando el cambio sea producido por factores macroambientales y comenzar un crecimiento junto con la competencia

### **3.3 Diagrama de Causa-Efecto o Espina de Pescado.**

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

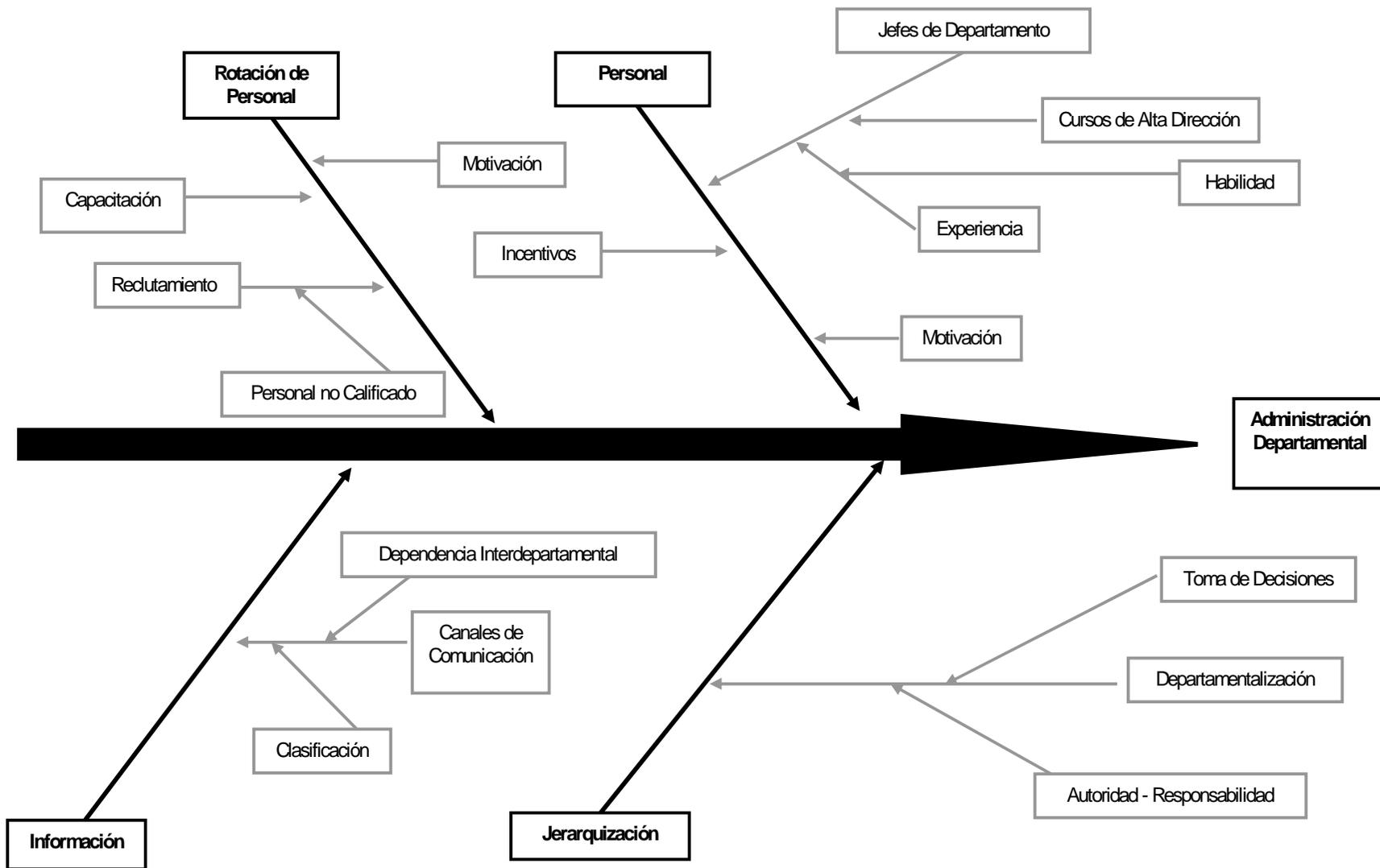
#### **SE USA PARA:**

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.

#### **¿CÓMO CONSTRUIRLA?**

- Establezca claramente el problema (efecto) que va a ser analizado.
- Diseñe una flecha horizontal apuntando a la derecha y escriba el problema al interior de un rectángulo localizado en la punta de la flecha.

- Haga una "Lluvia de ideas" para identificar el mayor número posible de causas que pueda estar contribuyendo para generar el problema, preguntando "¿Por qué está sucediendo?"
- Agrupe las causas en categorías.
- Una forma muy utilizada de agrupamiento es la 4M: máquina, mano de obra, método y *materiales*.
- Para comprender mejor el problema, busque las subcausas o haga otros diagramas de causa y efecto para cada una de las causas encontradas.
- Escriba cada categoría dentro de los rectángulos paralelos a la flecha principal. Los rectángulos quedarán entonces, unidos por líneas inclinadas que convergen hacia la flecha principal.
- Se pueden añadir las causas y subcausas de cada categoría a lo largo de su línea inclinada, si es necesario.



### 3.4 Diagrama de Pareto.

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. Una gráfica de Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños. Con frecuencia, un aspecto tendrá el 80% de los problemas. En el resto de los casos, entre 2 y 3 aspectos serán responsables por el 80% de los problemas.

#### Ventajas:

- Ayuda a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas.
- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar o tras. Su formato altamente visible proporciona un incentivo para seguir luchando por más mejoras.

#### Utilidades:

- Determinar cuál es la causa clave de un problema, separándola de otras presentes pero menos importantes.
- Contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas, comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes.
- Comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.

Después del análisis correspondiente, llegamos a los resultados siguientes.

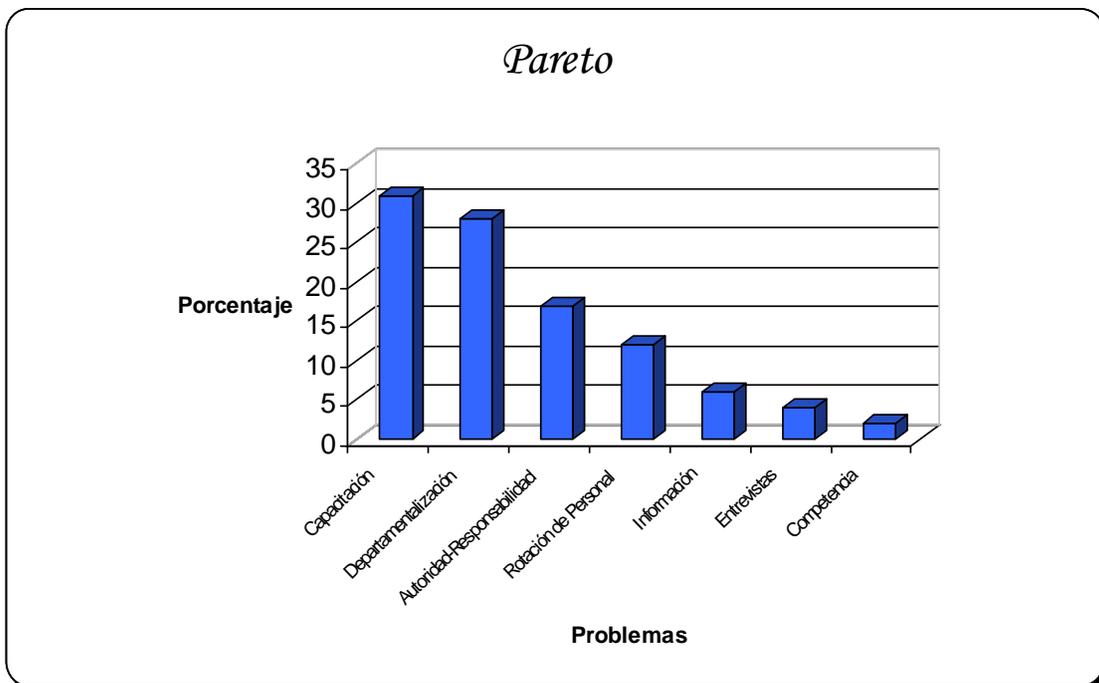
El primer problema, Capacitación, que representa el 31% de los problemas, es este problema el de mayor representatividad, y con el cual se ve afectada en gran medida nuestra rotación de personal, la desmotivación del mismo, entre otros factores que se derivan de este conflicto.

El segundo problema, la Departamentalización con el 28%, el que no estén bien definidas las funciones de cada uno de los miembros de la empresa nos lleva a mucha pérdida de tiempo y principalmente no brindar a nuestros clientes respuestas inmediatas a sus demandas.

El tercer problema, Autoridad-Responsabilidad, representando el 17%. Dándole toda la autoridad al director, cuando esta debiera ser compartida y sin embargo el representante del servicio al cliente con la mayor parte de responsabilidad.

He identificado los problemas más graves que perturban el funcionamiento y que imposibilitan el logro de los objetivos en tiempo y forma, y de acuerdo al diagrama de Pareto es importante darle solución inmediata a los tres primeros problemas anteriormente señalados; y con esto la operación administrativa de la empresa se dará de manera casi automática logrando así los objetivos de la organización.

### 3.4.1 Pareto



### **3.5 Planteamiento de principales problemas en el área de Customer Service.**

Partiendo de la descripción de puestos que me fue entregada al momento de mi ingreso al departamento, y actividades inherentes al mismo, sujetas a análisis para fines de ésta investigación, es que puedo listar los siguientes problemas que interrumpen el desempeño óptimo de mis funciones departamentales y obstaculiza el cumplimiento de los objetivos.

#### 1.- Negativa de los ejecutivos a presentarse a entrevista para solicitar información.

Este problema se presenta por parte del área de ventas corporativas, ya que su concepción de venta corporativa es de un mínimo de cuatro personas para que sean sujetas a curso, por tal motivo al hacer la petición de citas para entrevista a un ejecutivo de cualquier empresa, por procedimiento es negada la información vía telefónica y esto reduce la conversión de llamadas en citas, las citas en entrevistas, las entrevistas en inscripciones y por tanto en un customer for life que es el objetivo principal de Berlitz.

En segunda instancia la única persona facultada para dar entrevistas vía telefónica y proporcionar toda la información requerida por el cliente es el director del centro de idiomas (LCD), en caso de ausencia de éste, no hay otra persona quien pueda realizar la entrevista y por tal motivo se ve afectada la productividad de mi trabajo.

Por último y por política de la empresa solo se realizan visitas para entrevista en la empresa interesada en tomar el curso de idiomas cuando el número de interesados es igual o mayor a cuatro, de lo contrario es responsabilidad directa del LCD.

#### 2.- Departamentalización y División del trabajo.

La departamentalización definida como la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud; se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, cosa que no sucede, ya que a consecuencia de una mala departamentalización es que el trabajo no es equitativo o bien, falta personal para desempeñar todas las actividades que el puesto y la empresa demanda en tiempo y forma.

En caso específico, la tarea que se ejecuta con menor frecuencia es la realización del "follow up", que se debe elaborar de manera diaria de las personas que no asistieron a su entrevista el día

anterior, una actividad tan sencilla a la que se le da la menor importancia y se deja al final del día, y esto si es que se lleva acabo, muchas veces este seguimiento se da días posteriores cuando se cuenta con el tiempo necesarios para realizarlo, pero si consideramos que cada llamada es un cliente potencial y llamarlo tres días después o mas, nos hace correr el riesgo de que el cliente pierda el interés en nosotros o simplemente, que haya considerado otra opción; y esto es producto de realizar funciones no propias del puesto que alteran los tiempos designados a tareas de dicho puesto.

Los alumnos Berlitz cuentan con unas expectativas mayores que al resto de los interesados en aprender un idioma, y es por esto que demandan tiempo en actividades que parecen sencillas como realizar sus diplomas puntualmente, tener sus reportes de progreso, cartas de constancia entre otras; y si la persona encargada de estar pendiente de estas situaciones no lo hace, la responsabilidad la adquiere el asistente de servicio al cliente quien debe estar atento todo el tiempo de lo que su cliente le demande.

### 3.- Deficiencia en el flujo de información interdepartamental.

Para poder poner en marcha los planes, se necesitan sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Para el desempeño eficaz de mis funciones y actividades necesito información de otros departamentos, la cual es imprescindible para realizar las tareas diarias y, que representan un problema ya que no existen los canales de comunicación establecidos como tal, ya sea horizontal (entre niveles jerárquicos semejantes) o vertical (de un nivel administrativo superior a otro inferior o viceversa).

En específico, muchas veces el departamento de ventas corporativas manda a sus clientes a los centros a evaluarse, si en este caso no somos informados en el momento que llega dicho cliente se le trata como una persona que esta interesado en tomar cursos y se sigue el procedimiento habitual hasta la inscripción. En este caso, pudimos ahorrar ese tiempo en utilizarlo en evaluarlo ya que la información que se le pueda proporcionar es exclusiva del departamento de ventas, ya que no conocemos el contrato en si de dicha empresa con el ejecutivo Berlitz.

Otra situación relacionada con el departamento de ventas es que no nos informan los detalles de los contratos celebrados de las empresas con nosotros, por ejemplo: algunas cubren el material de sus empleados otras no, y estos tienen que pagarlo en el centro, al carecer de este tipo de información

se le puede negar en el momento el material a un alumno que tiene derecho a él y provocar una molestia con el servicio o en su defecto, darle un material a un alumno que tiene que pagarlo ya que la empresa no cubre con esto, por lo tanto lo que se genera es duplicar el trabajo, ya que hay que pedirle al alumno el pago de dicho material, que pudo evitarse en un inicio gozando de una buena comunicación con el departamento involucrado.

#### 4.- Falta de capacitación al personal.

La capacitación en una empresa como Berlitz, una empresa global y que brinda servicio en 400 centros en países alrededor del mundo, debe ser primordial, ya que los productos y servicios que ésta oferta van dirigidos a un segmento de mercado con poder adquisitivo alto, con lo cual se presenta una barrera para poder brindar un mejor servicio, tal y como la empresa lo oferta y el cliente lo demanda.

La falta de capacitación aumenta la cantidad de tiempo perdido o muerto que bien se puede optimizar en realizar actividades que beneficien directamente a la administración del departamento y de la entidad.

La capacitación debe estar orientada para saber como entender los requerimientos del cliente y sobre las habilidades que se necesitan para mejorar el trabajo con los clientes en situaciones de reto y de actividades diarias.

También es necesario conocer los alcances que tiene el material utilizado en Berlitz, como usarlo, las ventajas y desventajas para poder afrontar las preguntas de alumnos e interesados en serlo, es una herramienta muy poderosa conocer el valor agregado que Berlitz le da a sus clientes para afrontar los cuestionamientos y pruebas que se nos presenten día a día, y no solo respecto a los materiales, también acerca del método Berlitz que marca la diferencia con otros centros de idiomas.

#### 5.- Ausencia de equilibrio entre la autoridad-responsabilidad del departamento.

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar, que se ve opacada por las decisiones de la dirección para realizar ciertas actividades en beneficio de la empresa.

La autoridad es la facultad otorgada a una persona, dentro de la organización, para dar órdenes y/o indicaciones para la realización de acciones que se consideren apropiadas para el logro de los objetivos, la cual se ve limitada por la dirección al decidir por el responsable del área.

En este sentido, muchas veces he tenido la oportunidad de tomar decisiones a favor de los alumnos en situaciones de crisis, pero por cuestiones de jerarquía he tenido que dejar pasar y ceder a la dirección aunque en ese momento mi decisión sea la idónea.

#### 6.- Rotación de personal.

Éste es uno de los problemas que más genera discrepancia entre las personas y que más pérdida de tiempo activo genera, dado que las personas que llegan a cubrir alguna vacante no cuentan con la inducción necesaria para el desempeño de sus funciones y por tanto genera desconfianza e ineficacia al momento de ejecutarlas.

## CAPÍTULO 4

### Propuestas de mejora

#### I.

Invertir en capacitación para poder crear estrategias de mercado y de ventas que permitan incrementar el nivel de aspirantes y por tanto mantener y/o aumentar el crecimiento y el nivel de ingresos en base a ejercicios anteriores.

#### II.

Desarrollar planes administrativos en conjunto con otros centros para mejorar la dirección de los grupos de trabajo y marcar los cursos de acción para hacerle frente a los cambios macroambientales.

#### III.

Desarrollar e implementar la interacción directa con el cliente, para saber el grado de satisfacción de necesidades que le estamos proporcionando, partiendo de la base, que el cliente es quien posee las respuestas y no las preguntas.

#### IV.

Mantener la administración de los centros e innovar o generar e estrategias cuando el cambio sea producido por factores macroambientales y comenzar un crecimiento junto con la competencia .

#### V.

Para mejorar el problema, “procedimiento de citas en entrevistas”, es necesario un ejecutivo que atienda exclusivamente a este tipo de clientes, ya sea desde uno y hasta tres, que se cubra con el requisito mínimo para considerarse venta corporativa y evitar que transcurra mas tiempo, atenderlos en su primer llamada, ya que a pesar de que sea solo una persona interesada e n tomar los cursos de idiomas y que tal vez en un corto plazo no represente mayores ganancias el ir a visitarle, aunado a que no se garantice la inscripción al grupo, si existe la posibilidad de abrir las puertas en dicha empresa para darnos a conocer y sean considerados en un futuro.

En concreto, considero pertinente la designación de un ejecutivo para que atienda esos casos, haciendo un ajuste en el tabulador de comisiones añadiendo un rubro en donde se le pague por contrato favorable, de no ser así sólo se le dará una compensación por concepto de transporte.

## **VI.**

a) Re-estructuración de actividades y funciones para no obstaculizar el trabajo de los involucrados en una actividad o función específica.

b) Contratando a una persona para que atienda las actividades físicas no trascendentales para el área tales como fotocopias, diplomas, constancias de progreso, etc., reduciendo así el tiempo invertido en ellas y que por lo tanto evita que se concluya el trabajo.

c) Dado que el tiempo que se invierte en actividades físicas antes descritas es demasiado, la alternativa mas viable es una reorganización del equipo de oficina cerca del área de recepción para evitar el traslado hacia donde se encuentra todo el equipo y poder cumplir y no afectar el servicio ni la imagen de la empresa.

d) Un curso de alta dirección para los directivos de cada centro de idiomas con la finalidad de eficientar el trabajo del equipo a su cargo y aumentar la productividad del mismo.

## **VII.**

Contratar cursos de alta dirección para los directivos de los centros, de ésta manera los canales de comunicación van a ser eficientes, ya que con ello cambiamos los paradigmas de los líderes de cada grupo y por tanto propiciamos y/o creamos un cambio en el comportamiento de los colaboradores del área.

## **VIII.**

Implementar un programa de capacitación periódica para todos los niveles, desde recepción hasta dirección, con el objetivo de que nuestro personal esté mejor capacitado, y pueda responder y encontrar mas rápido las necesidades del cliente o, para desarrollar la habilidad de ser mas perspectiva y adaptarnos a lo que el cliente realmente necesita.

Incluir dentro de nuestra partida presupuestal los cursos que el personal demanda para tener en un corto plazo resultados que afecten directamente la productividad, ventas y utilidad de la empresa

en una forma positiva; además de que con este programa de capacitación el nivel de satisfacción de nuestro personal y el desempeño profesional también tendrán un crecimiento considerable, con lo que podremos hacerle frente a los grandes retos globales a los que nos enfrentamos día a día.

## **IX.**

Reevaluar los métodos de reclutamiento y selección de personal para evitar la rotación de personal y con ello el tiempo invertido en la capacitación mínima por parte del responsable del área para realizar sus actividades diarias. Con lo cual lograremos un equipo mejor capacitado y tendrá un impacto positivo en el servicio, atención y optimización de los recursos.

## Conclusiones.

Tras la investigación que realice en el área la cual presido, puedo concluir que la empresa brinda un servicio eficaz a sus clientes, y se mantiene un estado de equilibrio la empresa, a pesar de la carencia de capacitación de personal y la manera de dirigir del responsable del centro (LCD) hemos mantenido saludable la empresa, entrando en conflicto con la finalidad de BERLITZ DE MEXICO que es lograr ser una empresa Premium a nivel mundial, resulta incongruente lograrlo sin una reestructuración administrativa y un adecuado programa de capacitación periódica.

Con esto el desempeño profesional de los colaboradores con los que contamos hoy en día, se verá incrementado en un mediano-largo plazo, por lo tanto evitaremos la excesiva rotación de personal que afecta considerablemente la operación diaria.

En base a la experiencia obtenida se puede demostrar que las personas que destacan al proporcionar un servicio de calidad son aquellas que hacen un esfuerzo especial por descubrir en realidad cuales son las expectativas del cliente y cuán bien están cubriendo o superando dichas expectativas, siguiendo la actitud de estas personas es que pretendemos homogenizar el servicio para que la opinión de los clientes no sea personalizada sino que a nivel empresa.

Atendiendo, entendiendo y solucionando la demanda de nuestros clientes estaremos en el camino correcto para lograr en el menor tiempo el fin principal para el cual Berlitz trabaja diariamente.

Por último, tengo la certeza de que al implantarse las propuestas de mejora expuestas en este trabajo, lograremos aumentar la productividad de las personas y el desarrollo profesional de las mismas.

Es por ello que requerimos de principal atención en este rubro, ya que he sido testigo de inconformidades con la forma de administrar el centro y, por ende, esa actitud o manera incorrecta de dirigir a un grupo repercute de manera directa en el desempeño de sus labores.

La ventaja con la que el centro cuenta, es que tiene un personal bastante capaz y sin miedos a enfrentarse a un cambio o a generarlo, lo cual es una característica muy favorable para la empresa, dado que el clima organizacional está propicio para lograr dicho cambio en un corto plazo, teniendo así, la rápida adaptación de las personas al nuevo sistema de trabajo y al óptimo manejo de los recursos empleados para lograr los objetivos organizacionales sin dejar de lado los personales y/o profesionales de nuestro capital humano.

Se que capacitando a nuestros directivos, principalmente, la valoración del capital humano y la motivación hacia el mismo, generará resultados favorables para mantener a la empresa sana y sin división.