

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás**

**Informe final práctica empresarial en
Arvato Iberia**

Angie Paola Peñaranda Grimaldo

Informe de grado para optar título de Negociador Internacional

Tutor

Henry Moran

Profesional en Comercio Exterior

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

2016

DEDICATORIA:

Quiero dedicar este paso en mi carrera profesional a Dios y a mis padres Alirio Peñaranda y Nelcy Grimaldo por ser un apoyo muy grande y por creer en mí, por mostrarme que no hay fuerza que nos lleve más lejos que la perseverancia y por ser mis compañeros de lucha y de entrega y por permitirme hoy dar un paso para finalizar una etapa muy importante en mi vida, que no solo representa un éxito mío, sino también el suyo. También a docentes como Ana Saavedra, Henry Moran, Andrés Trillos, entre otros que con su labor profesional me han impulsado a dar grandes pasos.

Contenido

Introducción	9
1. Perfil de la empresa.....	12
1.1. <i>Reseña histórica</i>	14
1.2. Misión	15
1.3. Visión.....	16
2. Estructura organizacional.....	16
3. Aspectos económicos.....	18
4. Portafolio de productos y servicios	21
5. Aspectos del mercado que atiende	25
6. Cargo a desempeñar	27
7. Funciones asignadas.....	27
8. Marco conceptual y normativo	29
9. Aportes.....	34
10. Conclusiones y recomendaciones	36
Bibliografía	38

Tabla de figuras

	Página
<i>Figura 1-</i> Organigrama de Bertelsmann group.	13
<i>Figura 2-</i> Arvato in numbers .	14
<i>Figura 3 –</i> Línea de tiempo de la historia de Arvato.	15
<i>Figura 4 –</i> Organigrama general de Arvato.	16
<i>Figura 5-</i> Organigrama de operaciones.	17
<i>Figura 6-</i> Facts and figures.	18
<i>Figura 7-</i> Producción Bertelsmann group.	20
<i>Figura 8-</i> Shareholder structure.	21
<i>Figura 9-</i> División de servicios.	22
<i>Figura 10-</i> . Clientes diarios de Arvato.	25
<i>Figura 11-</i> Clientes de Arvato Madrid y Salamanca.	26
<i>Figura 12-</i> Otros clientes de Arvato.	27
<i>Figura 13-</i> Zona franca Santander.	33

GLOSARIO

LATAM: Latino América.

BPO: Business Process Outsourcig.

CECO: Centro Económico.

ETT: Empresas de Trabajo Temporal.

WFM: Work Force Management.

BUM: Business Unit Mnagement.

BU: Unidad de Negocio.

FOYCA: Formación y Calidad.

CRM: Customer Relationship Management.

NDS: Nivel de Servicio.

NDA: Nivel de Atención.

KPIs: Indicadores de Cumplimiento de objetivos.

STAFF PLAN: Reuniones semanales para evaluar el desempeño.

FRONT OFFICE: Servicio de atención telefónica al cliente.

RESUMEN

En el presente informe de práctica se expondrá el ejercicio desarrollado durante la vigencia de la misma, la cual tuvo lugar en la multinacional Arvato Iberia, bajo el convenio Beca Juan Guillermo Giraldo y como centro de trabajo la ciudad de Salamanca, con visitas y reuniones de trabajo a Madrid y Alcalá de Henares.

La práctica internacional se convierte en un camino de desarrollo de habilidades y destrezas, donde en compañía de la empresa se busca desarrollar un perfil profesional y facilitar la vinculación al mundo laboral además de enfocar las aptitudes profesionales a un área en específica con el fin de poder comenzar un camino de ascenso dentro de la compañía, se destaca el éxito de poder observar un negocio internacional de manera global, fomentando ampliar el ángulo de visión del proceso de prácticas , concluyendo en el éxito de facilitar el ingreso a la vida laboral.

El proceso de desarrollo de las practicas se ha llevado por medio de un trabajo en equipo de la mano del área de Desarrollo del talento de Arvato Iberia junto con la educación en este caso la Universidad de Salamanca, en donde se realiza un proceso de desarrollo en el área personal y profesional con el fin de poder cultivar talentos con potencial internacional.

Abstract

In this internship report we will expose all the developed during the term of the same, which took place in the multinational Arvato Iberia, under the agreement of the scholarship Juan Guillermo Giraldo in the city of Salamanca, with visits and work meetings in Madrid and Alcala de Henares.

The international internship becomes a way to develop and acquire new skills, where with the Arvato support we could develop a professional profile and facilitate the linking in the professional world: in addition to focusing the professional skills in a specific area in order to grow in the company. We can success power observe for an international business globally it excels encouraging expand the viewing angle process practices, concluding success facilitate entry into working life.

The development process of this program have been through the human resources teamwork and the university of Salamanca, where we grow in a personal and professional area in order to cultivate the talent with international potential.

Introducción

Los estudiantes de Negocios Internacionales podrán seleccionar una opción de grado, entre proyecto de grado, investigación, especialización y práctica profesional, con un alto interés en fortalecimiento del perfil profesional del futuro negociador internacional, la opción a escoger fue la realización de la práctica profesional.

En esta ocasión la Universidad Santo Tomás en colaboración con la multinacional Arvato y la Universidad de Salamanca, otorgaron la edición de la Beca Juan Guillermo Giraldo 2016, en la que estudiantes de último semestre que cursaran la cátedra de Business Process Outsourcing, tendrían la oportunidad de concursar, por realizar la práctica profesional en la sede de la multinacional en Salamanca y estudiar un semestre en la prestigiosa Universidad de Salamanca, otorgado la oportunidad a los beneficiarios de adquirir experiencia internacional y de ver y participar en la operación de un multinacional con alto posicionamiento internacional.

La empresa Arvato es una multinacional de outsourcing que se encuentra en más de 35 países y provee distintas soluciones a sus clientes. Por medio de este documento se pretende exponer y presentar todo el desarrollo en el periodo de la realización de la práctica como beneficiario de la Beca y mostrar todo el desempeño, los logros alcanzados, los aportes realizados a la empresa y presentar todo el crecimiento profesional adquirido gracias a esta oportunidad.

Justificación

La posibilidad de llevar a cabo prácticas internacionales genera en el estudiante la posibilidad de crear habilidades en un ámbito geográfico y cultural diferente, además de poder desarrollar los conocimientos adquiridos durante el curso de la carrera universitaria, además permite poder enfrentarse a la realidad que se vive en un ámbito laboral, en donde se crean oportunidades futuras para establecer vínculos laborales que será de gran ayuda en el camino laboral.

Desde el instante que un estudiante decide optar por las prácticas como modalidad de grado tiene muy claro el objetivo que desea realizar al momento de iniciar este trabajo y es poder adquirir la oportunidad de ingresar a un mercado laboral a un nivel profesional y además de poder afianzar todos los conocimientos adquiridos previamente en el alma mater.

A la misma vez investigar, conocer y aprender sobre la realidad de los negocios internacionales. La visión que se impone una persona que se enfrenta a una práctica profesional es no solo el hecho de cumplir con las funciones de un intern, es buscar aportar a la compañía mejoras en procesos que genere un beneficio para la misma, además de un aprendizaje continuo y poder construir un futuro en materia laboral.

Objetivo general y específico de la práctica

General

Aplicar todo el conocimiento adquirido para ofrecer a la empresa un óptimo desempeño y adquirir nuevas habilidades que permitan fortalecer el perfil profesional.

Específico

- Contribuir con el posicionamiento de los profesionales de Negocios Internacionales de la USTABUCA en el mercado laboral.
- Aportar en el crecimiento de la empresa con la vinculación de nuevos clientes.
- Formar parte del equipo de work force management de la compañía y aprender de la operación interna de la multinacional.
- Participar en los diferentes eventos realizados por la empresa con sus clientes y en lo que presente su actividad referente a la responsabilidad social.
- Aprender las generalidades y tener una visión más a fondo del sector del outsourcing, de la prestación de servicios y de la llegada a nuevos mercados, conocimiento muy valioso en el ámbito de los Negocios Internacionales.
- Proponer ideas y un proyecto de mejoramiento interno, aplicando todo el conocimiento adquirido en la academia.
- Realizar viajes para conocer las diferentes plataformas de la multinacional y su operación.

1. Perfil de la empresa

La Arvato pertenece al grupo Bertelsmann y la compañía es un proveedor de servicios de outsourcing en red a nivel internacional. Diseñan procesos de negocio inteligentes para ayudar a sus clientes a cumplir con sus desafíos. Las soluciones integradas ofrecen un verdadero valor añadido. Nuestras estructuras descentralizadas nos permiten actuar con la máxima flexibilidad y velocidad en todo momento. Somos proveedores de servicios con una pasión y nos dedicamos al éxito de nuestros clientes.

Hoy en día los servicios son la clave del éxito en muchos modelos de negocio. En Arvato, más de 70.000 empleados en más de 40 países van a trabajar cada día para aumentar el éxito de los clientes empresariales de todo el mundo ya través de una amplia gama de industrias. Para ello, diseñar e implementar soluciones a medida para todo tipo de procesos de negocio a lo largo de las cadenas de servicios integrados. Estos incluyen la gestión de datos, atención al cliente, servicios de CRM, gestión de la cadena de suministro, la distribución digital, servicios financieros, servicios de TI cualificados e individualizados.

Los clientes confían sus activos más valiosos: sus clientes a la compañía. Así que cualquier cosa que se haga con todos los servicios y las soluciones que se ofrecen, se mantiene la efectiva comunicación con los clientes de los clientes de la empresa y se hace todo lo posible para darles la mejor experiencia de marca posible.



Figura 1. Organigrama de Bertelsmann group. Company profile (Bertelsmann Group, 2015)

Las herramientas utilizadas están desarrolladas para la gestión de los procesos sofisticados basados en la tecnología avanzada de externalización. Los expertos en la gestión de procesos de negocio son capaces de satisfacer las necesidades de cada cliente individual. La profunda experiencia en procesos y tecnología inteligente, combinado con el conocimiento profundo del mercado y el compromiso hace que la empresa sea verdaderamente capaz de poder establecer relaciones a largo plazo con los clientes.

Allí mismo, en todo el mundo

Con oficinas en más de 40 países y una infraestructura muy flexible, Arvato pone en marcha una red de ventas y los canales de comercialización internacional de una corporación global al servicio de sus clientes. Arvato trae esta experiencia internacional en juego a nivel

local. De la misma manera, sus empleados son expertos en la traducción de su riqueza de la experiencia local en la acción global.



Figura 2. Arvato in numbers, Arvato división (Bertelsmann group , 2015)

1.1. Reseña histórica

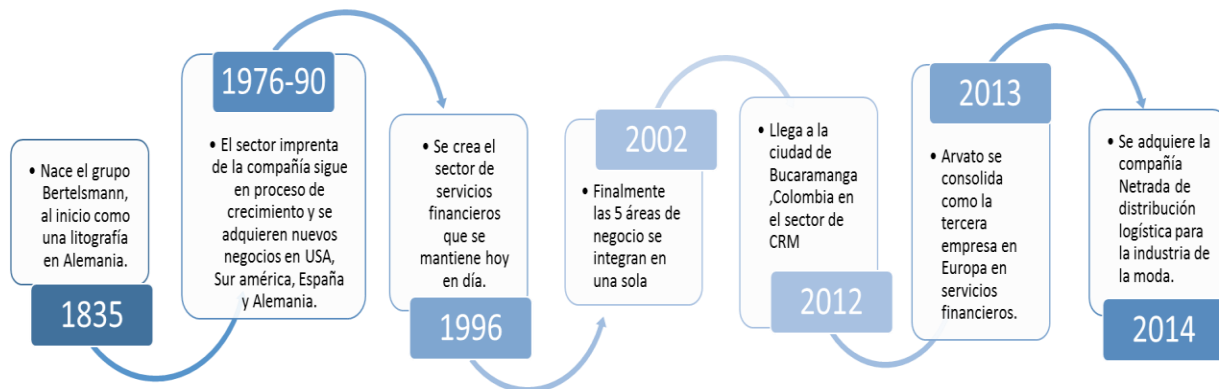


Figura 3. Línea de tiempo de la historia de Arvato. Creación propia con base en datos de (arvato.com, s.f.)

1.2. Misión

Arvato es una compañía internacional de medios de comunicación. Nuestro objetivo es proporcionar información, entretenimiento y servicios de comunicación en todo el mundo, y servir así de inspiración a las personas. Aspiramos a realizar una contribución valiosa a la sociedad. Luchamos por ser líderes en nuestros mercados y por obtener un nivel de beneficios a partir del capital invertido que garantice la continuidad y el crecimiento de nuestra institución. Nuestros esfuerzos se centran en lograr contenidos creativos y en satisfacer siempre las necesidades de nuestros clientes. Buscamos proporcionar condiciones de trabajo equitativas y estimulantes para nuestros empleados. Nos debemos a la continuidad y al progreso de nuestra corporación. (Arvato Iberia, 2016).

1.3. Visión

“Para el año 2020 nos comprometemos con ser el mejor partner de nuestros clientes: innovador, ágil, flexible e internacional, posicionándonos como el mejor centro de customer relationship management.” (Arvato Iberia, 2016).

2. Estructura organizacional

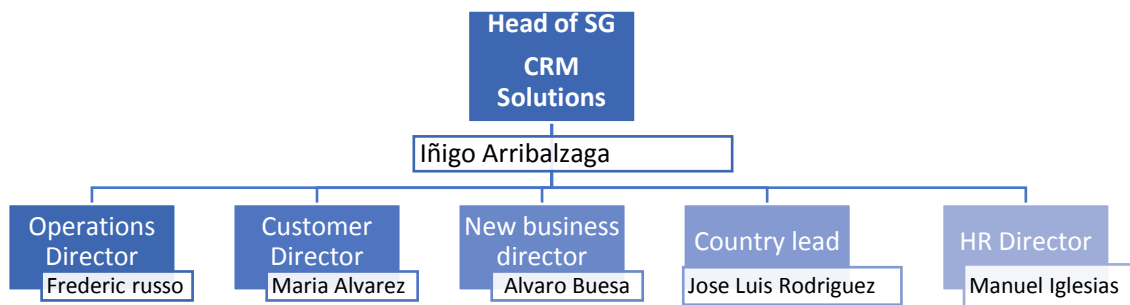


Figura 4. Organigrama general de Arvato. Creación propia con base en datos de (arvato.com, s.f.)

Arvato Iberia-Latam, está en cabeza de Iñigo Arribalzaga Head of SG quien junto con los cinco directores de área conforman la dirección general de Arvato, cada uno de ellos representa las directrices de la compañía y su vez tienen a cargo las operaciones a realizar tanto en LATAM como en Iberia. Operations es el core business de la empresa debido que es allí donde se encuentra el trabajo fundamental de cada uno de los sites, por otro lado customer department es el área comercial de la compañía donde se busca establecer una relación entre empresa y cliente, buscando que cada día surjan nuevas oportunidades de negocio con cada uno de ellos, New

business department es el responsable de lanzar nuevas propuestas de negocio tanto para clientes del portafolio actual como para nuevos clientes. Country Lead está en mando de Jose Luis Rodríguez es el principal encargado de la relación con Bertstelsmann a nivel global y además es la imagen externa y corporativa de la compañía. Por ultimo human resources lleva la labor de manejar todo lo relacionado con personal a nivel de contratación como hasta el desarrollo del talento de cada una de las personas presentes en la compañía.

Operations es un modelo corporativo que está presente en cada una de las BU (Business Unit) y organizacionalmente se representa de la siguiente manera:

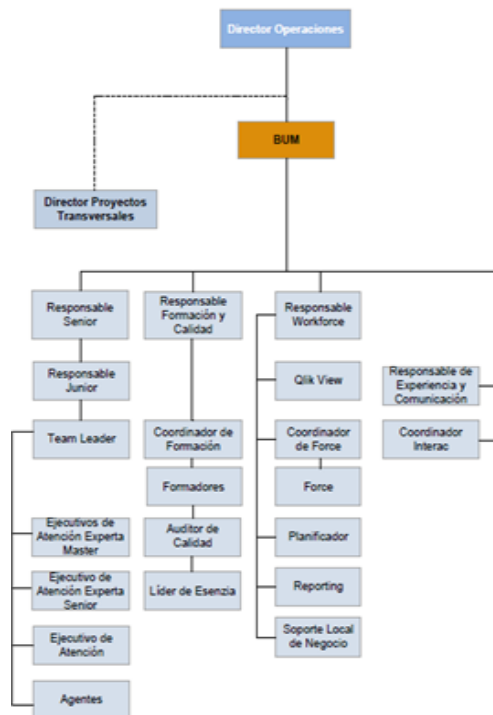


Figura 5. Organigrama de operaciones. Fuente (arvato.com, s.f.)

3. Aspectos económicos

Las empresas se enfrentan a una amplia gama de desafíos que no siempre son capaces o están dispuestos a cumplir. Esto es cuando los proveedores de servicios de la talla de Arvato entran en escena.

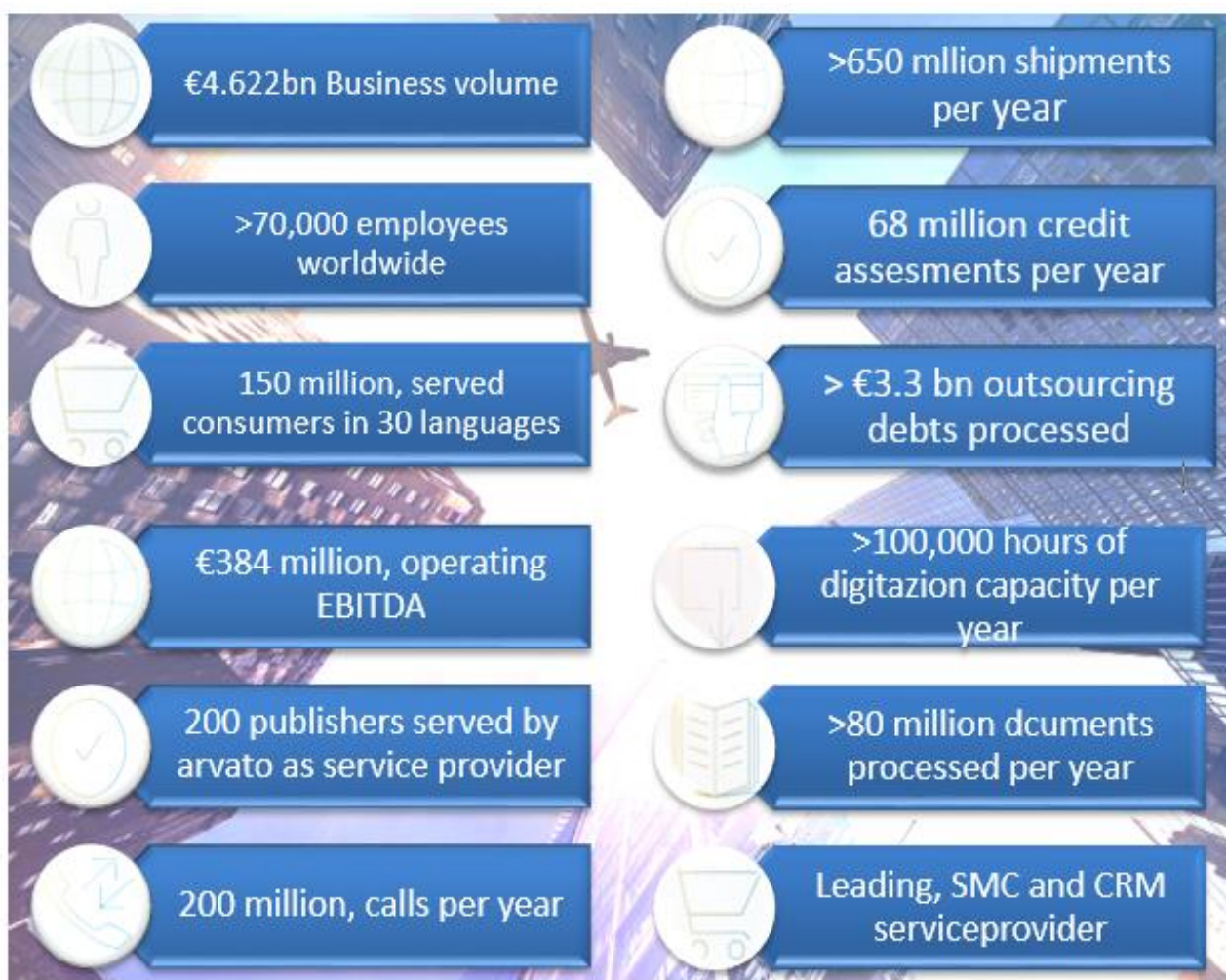


Figura 6. Facts and figures. Creación propia con base en datos de (arvato.com, s.f.)

Arvato mejoró sus ingresos, así como su resultado operativo. Los ingresos del proveedor de servicios internacional aumentaron un 3,7% año tras año a 2,3 mil millones € (H1 2014:162 millones de €).

Las operaciones de servicios financieros 2,2 mil millones €), y su flujo de operación fue de 171 millones de €, un aumento un 5,6 por ciento en comparación con el primer semestre de 2014 (H1 2014: agrupados por un **Arvato soluciones financieras** lograron un crecimiento rentable durante este período. Esto fue apoyado principalmente por una empresa positiva el desarrollo en los países escandinavos y los países de habla alemana. Como resultado de la participación del 40 por ciento en los servicios financieros brasileños, Arvato entrado en el mercado de servicios financieros de América Latina.

Las empresas de servicios en el área de **CRM Arvato** también contribuyeron al aumento de las ventas y las ganancias debido a una mayor participación y mayores volúmenes de operación con los clientes existentes y una estructura de costos mejorada. Aparte de los servicios de asesoramiento telefónico tradicional, la atención se centró principalmente en la expansión de la comunicación digital canales y soluciones de autoservicio, donde los clientes son capaces de buscar independientemente el asesoramiento y apoyo.

Las empresas de servicios logísticos en **Arvato SMC** pudieron ampliar las relaciones nacionales e internacionales de los clientes existentes y se llevaron a cabo proyectos con nuevos clientes. El proveedor de servicios de IT de negocios **Arvato Sistemas** registró una alta y

constante demanda de soluciones en relación con la aplicación el desarrollo y la integración de sistemas. Los ingresos mejoraron. (Bertelsmann group, 2015)

Grupo Bertelsmann

Bertelsmann es una empresa de medios, servicios y educación que funciona en alrededor de 50 países de todo el mundo. La empresa cuenta con 117.000 empleados y generó unos ingresos de 17,1 mm de € en el ejercicio 2015. Bertelsmann es sinónimo de creatividad y el espíritu empresarial. Esta combinación promueve contenido multimedia de primera clase y soluciones de servicios innovadores que inspiran a sus clientes en todo el mundo.



Figura 7. Producción Bertelsmann group, (Bertelsmann group , 2015)

Accionistas: 80.9% Fundaciones (Bertelsmann Stiftung, Reinhard Mohn Stiftung, BVG-Stiftung), el 19,1% de la familia Mohn

Los ingresos: 17,1 mm

Los ingresos consolidados por región:

Estados Unidos: 21,6%; Alemania: 33,9%; Francia: 13,2%, otros países de Europa: 17,7%; otros países: 6,9%

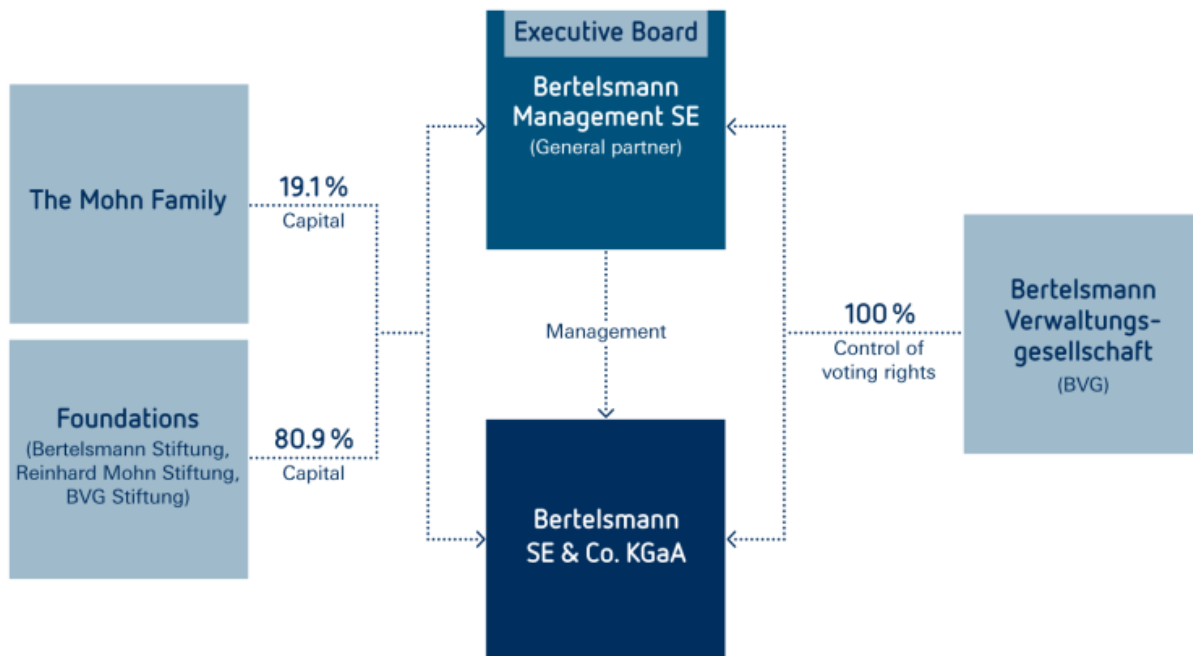


Figura 8. Shareholder structure (Bertelsmann group , 2015)

4. Portafolio de productos y servicios

División de servicios Arvato Iberia-LATAM

Arvato al ser una empresa exclusiva de CRM solo se dedica al sector terciario tanto en los sites de Iberia como en LATAM, pero a su vez se ofrecen diferentes clases de servicios organizados de la siguiente manera:



Figura 9. División de servicios. Creación propia con base en datos de (arvato.com, s.f.)

De acuerdo con la anterior clasificación de los 3 servicios que ofrece la compañía se puede dar una clara descripción del portafolio de servicios que son ofrecidos por la compañía:

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

El servicio de SCM se considera actualmente uno de los servicios en crecimiento de la empresa debido a que se está realizando gran inversión en este servicio, dentro de los servicios que se ofrecen esta:

- Almacenamiento de productos, especialidad y experiencia en productos de tipo discográfico (DVD, CD, Acrílicos) en donde se realiza el proceso de recepción del producto y almacenamiento en el centro logístico ubicado en Alcalá de Henares, Madrid, además de ello también se tiene el servicio de centro de distribución en mercancía en general.
- Envío y despacho de mercancía al cliente retailer, se presta el servicio de despacho de

mercancía a los clientes distribuidores como el corte inglés, Mediamark, entre otros.

- Etiquetado final del producto, se realiza en plataforma logística la implantación de la etiqueta final con el formato establecido por el cliente y demás con el precio final para el cliente.
- Facturación de cada uno de los pedidos, es un servicio adicional que se ofrece a cada uno de los clientes y es la facturación por parte del mayorista al minorista.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

CRM es uno de los principales campos de negocio actual de la compañía ya que como se ha podido ver en las cifras económicas la mayoría de sus BU son dedicados a esta área, en total son 10 sites donde se realiza este proceso, dentro de los procesos que se prestan se encuentran:

- Atención de front office al cliente final de diferentes empresas ya que el catálogo de los clientes va desde compañías de telecomunicaciones (orange y Vodafone) hasta empresas de tecnología y viajes (Microsoft, Vueling), se caracteriza por prestar una atención de alta calidad y por ser uno de los principales distribuidores de servicios de contact center.
- Servicios de Back office, un servicio que cada vez está tomando más fuerza en cada una de las multinacionales que tienen un contacto con el cliente final son las transacciones administrativas es decir aquellas que no requieren comunicación con el cliente, un ejemplo fundamental es cuando un cliente solicita dar la baja de un servicio y envía la documentación para realizarla, internamente el BO se encarga de dar de baja este servicio.
- Atención en 5 lenguas extranjeras, en los BU de Barcelona y Lisboa se presta el servicio de contact center en Inglés, Portugués, Francés, Italiano y Español, lo cual genera la posibilidad

de poder atender a diferentes segmentos de mercado en diferentes países.

- Optimización del canal de atención Online (chat y redes sociales) en donde se está realizando procesos de atención por medio de medios tecnológicos como lo es el chat al instante ofrecido por cada una de las empresas en su página web.

FINANCIAL SERVICES

Junto con el SCM, financial services es uno de los servicios que se encuentra en crecimiento y aunque actualmente solo se prestan estos servicios en Iberia el portafolio de clientes se amplía día tras día, dentro de los servicios ofrecidos por esta área se encuentran:

- La gestión de riesgos rentable, son aquellas operaciones de control y verificación de datos bancarios.
- Gestión de bases de datos financieros
- Recobro de cuentas y cartera bancaria, en toda gestión financiera siempre se encuentra aquella parte de cartera y cuentas pendientes por cobrar y es por ese mismo motivo que se genera este servicio para poder dar solución a la gestión de cartera.

Como se ha podido observar en el anterior abstracto de los servicios que se realiza por parte de la compañía en sus tres áreas está creciendo día tras día y se busca poder de la mejor manera en que se llega al cliente final ya es el quien recibe el servicio y a su vez quien lo califica.

5. Aspectos del mercado que atiende

El mundo del mercado Arvato actualmente es muy amplio y que atiende a todo tipo de mercados, desde un mercado personal hasta uno B2B que genera que el portafolio sea muy amplio y además que el cliente final al que se pretende llegar tiene un mayor agregado cultural. Dentro del segmento de mercado de la compañía se puede afirmar:



Figura 10. Clientes diarios de Arvato, (Bertelsmann group, 2015)

Arvato como uno de los principales outsourcers del mundo presenta servicios financieros, de IT, logísticos y de contact center. En el caso de nuestra práctica profesional, nos hemos enfocado en los centros de Customer service, ubicados en las plataformas de Madrid y Salamanca.

La empresa trabaja con diferentes clientes nacionales e internacionales y tiene un amplio catálogo de empresas desde la más grandes y reconocidas en el mercado, organismos gubernamentales y hasta pequeñas empresas en crecimiento que ven en Arvato una oportunidad de crecimiento y de potenciamiento de todos sus procesos. Actualmente el área de CRM es una de las principales áreas de trabajo de la compañía y además una de las cuales representa mayor

volumen de operaciones; CRM está representado en 4 países Colombia, España, Lisboa y Perú donde se traduce en un total de 10 BU que trabajan diariamente por llevar una satisfacción al cliente final y donde se atienden más de 15 empresas, dentro del mercado de empresa que se constituye como clientes de la compañía se encuentra:

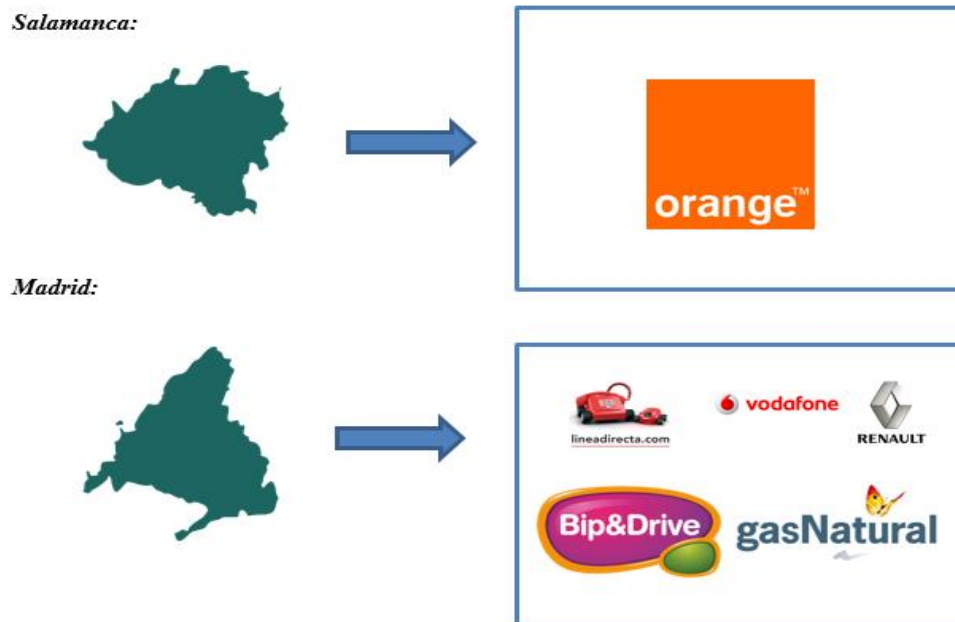


Figura 11. Clientes de Arvato Madrid y Salamanca. Creación propia con base en datos de

(arvato.com, s.f.)

Otros clientes:



Figura 12. Otros clientes de Arvato. Creación propia con base en datos de (arvato.com, s.f.)

Como se ha podido observar el portafolio de empresas es amplio pero es cuestión de destacar aspectos importantes del mercado atendido, el primero de ellos es de conocer que se atienden a 3

grandes bloques de clientes, el sector publico representado en los BU de Barcelona y Madrid con los servicios de Ayuntamiento de Cataluña y la línea de atención a las victimas 016 , por otro lado se encuentran los clientes empresa los cuales están presente en la mayoría de los sites como Salamanca, Jerez ,Lima y Zaragoza , en donde se brinda una atención personal a clientes denominados de grandes cuentas , por último los clientes personales quienes están presentes en todos los sites. Otro aspecto importante es la atención multilingüe que se realiza en dos centros los cuales son Lisboa y Barcelona donde se brinda atención en cinco idiomas: italiano, portugués, francés, inglés y español, en donde se busca llegar a clientes con diferentes idiomas.

6. Cargo a desempeñar

Practicante y beneficiario de la Beca Juan Guillermo Giraldo en la multinacional Arvato Iberia

7. Funciones asignadas

- Obtener una visión global de la compañía, conocimientos y analizando todos los diferentes servicios que se encuentran en la sede de Salamanca, cuyo cliente es Orange, los diferentes servicios dentro de la multinacional son: ventas 1414 y web residencial, fidelización inbound y outbound, retención de clientes, foros y redes, reclamaciones oficiales, facturación, Premium, tranquilidad, portabilidad prepago y postpago. Además de conocer los departamentos de work forcé management, formación y calidad, esencia.
- Responsable de la elaboración de algunos de los PDI (planes del desarrollo individual) en los agentes del departamento de ventas luego de hacer escuchas a sus llamadas (monitos),

identificar los puntos débiles y las fortalezas de cada agente, dependiendo de dicha llamada y de los key performance indicators.

- Encargado del reporting de ventas, del llenado de franjas, del control del indicador de la ocupación y del manejo del lucent, herramienta que controla las llamadas de los agentes.
- Parte del equipo de work forcé management estructura de la empresa, en el área de reporting, realizando el staff plan y los diferentes cuadros de mando de los servicios, desde los que indican tiempo por indicadores hasta los financieros que complementarían el Budget. En estos cuadros era necesaria la búsqueda y transformación de los datos de bases de datos de otros servicios. Además de llenado de la información era necesario el análisis y la identificación de las falencias y buscar oportunidades de mejoramiento en los diferentes servicios.
- Participación activa en el staff plan, reunión realizada cada miércoles en la que se discutía el performance semanal y se discutían acciones de mejoramiento y se creaba un plan de acción a ejecutar y luego medir el impacto de este. En esta reunión debía de discutir acciones y analizar los diferentes cuadros de mando de resultados semanales de los servicios y discutirlos con los diferentes responsables de los servicios, el controller y el jefe de work forcé management.
- Encargado del análisis de la curva de llamadas para el departamento de planning y así realizar la predicción del comportamiento del servicio en meses próximos y poder tener la capacidad para cumplir con los indicadores.
- Responsable de la elaboración de un análisis de la rentabilidad de los servicios de la compañía en Salamanca, en el que se recopilaba toda la información de los principales indicadores e información financiera de dichos servicios, almacenándolos en una base de datos de creación propia y analizándolos con el fin de identificar qué servicio traía más beneficios a la

empresa y cuál de ellos el menor de los beneficios, con el fin de realizar futuros cambios y de generar nuevas ideas de mejoramiento.

- En Central: Madrid, parte del equipo de customer experience, encargada de las actualizaciones de la página web y herramientas informáticas utilizadas como canal de comunicación entre los agentes y el departamento en los servicios de Renault y Línea Directa.

- Dentro del departamento de customer experience encargada de la realización de los estudios de benchmarking y de la creación del customer journey para los clientes actuales y nuevos clientes. Encargada de atender las reuniones de Arvato internacional vía Skype, acerca de nuevos lanzamientos tecnológicos desarrollados por la empresa o apertura de nuevos mercados, realizando informes sobre estas.

- Soporte del key account manager de las cuentas de línea directa y Vodafone, realizando informe sobre las reuniones con el cliente y revisando bases de datos.

- Soporte del departamento de nuevo negocio encargada de la elaboración del business case o caso de éxito para las presentaciones de la Request for proposal con las que se ganaban nuevos servicios a clientes nuevos o actuales.

- Participación en los diferentes eventos, reuniones, tales como el evento de responsabilidad social de la empresa, realizado en el museo Reina Sofía y las reuniones realizadas para conocer central en Madrid.

8. Marco conceptual y normativo

En el periodo de desarrollo de la práctica profesional en la empresa Arvato, en las actividades y eventos realizados, principalmente en el evento de responsabilidad social de la empresa, en las diferentes reuniones en las sedes de la compañía, principalmente en las sedes de Madrid y Salamanca y en las actividades del diario encontramos términos nuevos y vocablos propios del sector servicios y del contac center. Estos han permitido enriquecer nuestro vocabulario técnico y entender las diferentes situaciones que se nos presentaron, analizarlas y poder dar frente a ellas en nuestras labores en el trabajo.

A continuación, estos son algunos de los términos con más uso en la realización de la pasantía empresarial:

1. **Business unit:** o unidad de negocio, es aquel lugar físico donde se realiza la operación, en el caso de la compañía Arvato encontramos con que esta tiene diferentes business units alrededor del mundo, entre ellas encontramos Madrid, Salamanca, Bucaramanga; dentro de ellas la operación, los indicadores de desempeño y la dirección es diferente, sin embargo, se maneja un modelo corporativo uniforme. (Arvato , 2015)

2. **Capacity plan:** es una de las principales herramientas de la compañía en donde se genera una visión global a nivel gerencial y financiero del desempeño que lleva cada BU, estas se realizan de manera presencial semanalmente, además generan una expectativa de cómo va a ser el comportamiento futuro. (Arvato , 2015)

3. **Qlikview:** Herramienta corporativa para tener constancia del desempeño de cada uno de los sites a nivel gerencial, esta facilita a cada uno de los BUM y su equipo directivo la lectura de las cifras de trabajo. (Qlikview, 2015)

4. **Customer journey:** Es una herramienta de análisis avanzada que permite entender cómo es esta experiencia del consumidor. Este “mapa” en realidad es un diagrama que ofrece una muestra acabada de todos los circuitos que sigue un cliente al vincularse con la compañía. Los análisis con este mapa se efectúan en función de los sentimientos y emociones del cliente, con lo cual no incluye solamente los factores medibles del esquema de negocio, sino también las percepciones que el consumidor tiene del mismo. (Marketing directo, 2016)

5. **Key account:** directores de cuenta encargados de toda la gestión y comunicación de la compañía Arvato con sus clientes, los key accounts son quienes mantienen la relación con los clientes y los encargados de las negociaciones, además de escuchar las peticiones del cliente y aportarles ese valor agregado. Los KAM también se encargan de las diferentes presentaciones y de las diferentes cuentas de estos clientes dentro de la compañía. (Arvato , 2015)

6. **Adherencia:** Indicador que se alcanza cuando se tienen los suficientes agentes para atender las llamadas, este es fundamental en ciertos servicios como en tranquilidad y se puede bonificar o penalizar. Este indicador está además ligado con la ocupación. (Arvato , 2015)

7. **KPI:** key performance indicator que están impuestos en cada una de las BU con el fin de medir cuantificadamente la labor realizada por los trabajadores, es además con base en ellos, que se toman decisiones de gran importancia para la empresa y además es la forma en la que según su cumplimiento se le otorga a la compañía bonificaciones o penalizaciones. (Arvato , 2015)

8. **Benchmarking:** Es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades). También se considera como el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional. (De gerencia, 2016)

9. **Customer relationship management:** (Gestión de relaciones con los clientes) es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada. (Data center, 2015)

10. **Reporting:** departamento de la empresa que se encarga de la recopilación y análisis de datos, este departamento cuenta con bases de datos automatizadas, digitalizadas y modernas que permiten obtener la información más precisa posible con un amplio rango de históricos. Los documentos gestionados en el área de reporting son la base en la toma de decisiones. (Arvato , 2015)

11. **Data protección:** La protección de los datos personales de nuestros usuarios es una preocupación importante para la empresa. Esta es una de las premisas principales de toda la operación y que se lleva desde el business intelligence, la empresa cuenta con diferentes reconocimientos por sus buenas prácticas y otorgar siempre seguridad al cliente. (Arvato , 2015)

12. **Nivel de servicio:** es aquel indicador que mide el % de llamadas que son atendidas y dando respuesta a la solicitud del cliente en 30 segundos, estas son las llamadas más productivas y que mejor financieramente benefician la compañía. Dependemos del tipo de facturación para determinar que tal rentable es la operación. (Arvato , 2015)

13. **Nivel de atención:** es aquel indicador que nos muestra el % de las llamadas atendidas durante toda la operación, dentro de este indicador no hay un límite de tiempo, este solo nos permite ver el total de llamadas atendidas, para que con estas al ser comparadas con el nivel de servicio, analicemos donde se está siendo más productivos. (Arvato , 2015)

Información sobre el sector de outsourcing

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post – industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

Arvato en la Zona Franca Santander



Figura 13. Zona franca Santander. (Zona franca Santander, 2014)

La importante multinacional alemana especializada en la externalización de procesos globales de relación con el Cliente final, Arvato, confirmó su instalación en Zona Franca Santander Offshoring & Outsourcing Park, desde donde atiende el mercado de España desde el primero de diciembre de 2012.

- La implantación de la multinacional alemana, aportaron a la región más de 1.000 empleos directos y potencio la actividad económica del clúster de BPO mediante el desarrollo de proveedores locales para esa industria.
- El talento humano, la calidad de vida y la ubicación estratégica de la región y del parque tecnológico son los elementos principales puestos en valor.
- Para Zona Franca Santander, la presencia de Arvato Bertelsmann es una muestra de la consolidación de la plataforma de Servicios Globales y posiciona a la región como destino atractivo de inversión en Latinoamérica.

9. Aportes

Durante la realización de la práctica profesional y dentro de cada uno de los departamentos en los que he participado, tenía la oportunidad de realizar tareas fundamentales para el cumplimiento diario de sus metas y el alcance de los indicadores propuestos. Esto significo para miel sentirme parte de un equipo de trabajo con profesionales especializados, aprender de ellos y sobre todo realmente contribuir a que la compañía siguiera creciendo y posicionándose.

Como estudiante de la facultad de Negocios internacionales tuve la oportunidad de aportar conocimientos adquiridos en la carrera, principalmente en el área de relaciones internacionales,

con el constante contacto con clientes internacionales y en materia de marketing internacional con el desarrollo de las investigaciones de mercado, el benchmarking y la aplicación del customer experience en nuevos clientes y en clientes actuales. Además de tener el conocimiento de diferentes fuentes de información, bases de datos, estrategias de mercado y el manejo de distintas herramientas informáticas tales como el paquete de office en un nivel avanzado, lo que permitía el óptimo desarrollo de las diferentes tareas asignadas dentro de la compañía.

Durante mi periodo en central: Madrid, tuve la posibilidad de participar en una licitación formulada por un cliente, Línea Directa quien lanzaba un nuevo servicio al mercado, como Arvato desde el departamento de nuevos clientes hemos lanzado la propuesta en la que me he encargado de los diferentes business case. Hemos ganado esta licitación lo que ha generado dentro de la compañía un nuevo servicio.

Además, junto con mi compañero Christian Sánchez, hemos formulado un plan de mejoramiento de los procesos internos en el que incluimos puntos fundamentales como:

- La creación de una herramienta que resuma los diferentes aplicativos utilizados por los agentes para la recopilación de la información durante la llamada, ya que estos son demasiados y generan demoras en los procesos de los servicios impidiendo que se genere una productividad óptima; con esta herramienta se pretende corregir este issue y generar mayor productividad, mejorando los resultados de la operación interna y dando a los agentes mayor calidad laboral y facilitando su trabajo.
- El mejoramiento de áreas comunes y su transformación en espacios más cómodos para los trabajadores de la compañía, con el fin de que estos tengan mayor sentido de pertenencia y

mayor productividad, donde prime la calidad sobre la atención al cliente, mejorando uno de los indicadores más bajos, que es el nivel de servicio.

- La creación de una herramienta de comunicación de los trabajadores con la compañía en la que, por servicio, estos cuenten con su propio portal que les permita fomentar su participación dentro de los procesos de la empresa y que por medio de sus opiniones se puedan identificar falencias y casos de éxito, que permitan el potenciamiento de la prestación de los diferentes servicios, además esto también traerá beneficios al indicador de nivel de servicio, ya que los trabajadores se identificaran más con la compañía, se sentirían mejor escuchados y darán todo su potencial en un empleo en el que son tomados en cuenta y en los que pueden participar.

Dentro de las funciones realizadas dentro de la compañía resalto el sentido de pertenencia, el compromiso y la proactividad al momento de cumplir el deadline y al entregar resultados como cualquier otro trabajador de la compañía.

10. Conclusiones y recomendaciones

Al culminar la práctica profesional como opción de grado, reafirmamos la importancia de la vinculación laboral y de la adquisición de experiencia ya que definitivamente el mundo laboral es completamente diferente al mundo académico, las situaciones se presentan de manera simultánea y es fundamental aprender a manejarlas.

La oportunidad de realizar dicha práctica profesional en una multinacional como lo es Arvato, ha abierto nuestra percepción laboral y nos ha permitido conocer y ver con nuestros propios ojos toda la operación de esta, desde el trabajo realizado por los agentes, hasta el trabajo realizado por

la estructura y por los directivos. Esto nos ha aportado muchos nuevos conocimientos sobre el sector servicios, su complejidad y todo el trasfondo de la operación.

El poder aprender y el mejoramiento de ciertas habilidades fundamentales para la inclusión en el mundo laboral, ha sido uno de los aportes fundamentales de toda la experiencia y sobre todo el poder aprender de profesionales con años de experiencia, intuitivos, altamente capacitados y cotizados en el mundo laboral, represento una gran oportunidad para absorber información y entender el carácter de quienes dirigen las compañías.

La experiencia además ha fomentado un alto networking fundamental en el mundo laboral de hoy en día, aportándonos a nosotros una red de profesionales y contactos que son un gran apoyo y que dan un aval de nuestro compromiso, trabajo y de las habilidades que desarrollamos, permitiendo así que seamos mucho más competitivos en el ámbito laboral.

El ser beneficiario de esta beca ha significado un gran paso en el mejoramiento de mi perfil profesional y ha abierto muchas puertas para mi futura vinculación laboral en un entorno en el que puedo desarrollarme en la totalidad de mi perfil profesional. Espero que la universidad siga fomentando estas iniciativas y genere más oportunidades internacionales para la comunidad de estudiantes Tomasinos ya que estas marcan la diferencia y cambian nuestras vidas.

Bibliografía

- Arvato . (2015). Obtenido de <https://www.arvato.com/en.html>
arvato.com. (s.f.).
- Bertelsmann group . (2015). Obtenido de <http://www.bertelsmann.com/divisions/arvato/#st-1>
- Bertelsmann group . (Junio de 2015). Obtenido de <http://www.bertelsmann.com/media/news-und-media/downloads/160414-unternehmenspraesentation-2016-engl.pdf>
- Bertelsmann group . (2015). Obtenido de <http://www.bertelsmann.com/company/shareholder-structure/>
- Bertelsmann group. (2015). Obtenido de [http://www.bertelsmann.com/news-and-media/news/arvato-it-service-business-to-be-further-focused-on-growth.jsp?atn=6249&abp=6249,8182,](http://www.bertelsmann.com/news-and-media/news/arvato-it-service-business-to-be-further-focused-on-growth.jsp?atn=6249&abp=6249,8182)
- Bertelsmann Group. (2015). Obtenido de <http://www.bertelsmann.com/company/company-profile/>
- Bertelsmann group. (2015). <http://www.bertelsmann.com/>. Obtenido de https://www.arvato.com/content/dam/arvato/documents/reports/financial-reports/Bertelsmann_Interim_Report_2015.pdf
- Bertelsmann group. (2015). <http://www.bertelsmann.com/>. Obtenido de https://www.arvato.com/content/dam/arvato/documents/reports/financial-reports/Bertelsmann_Interim_Report_2015.pdf
- Data center. (2015). Obtenido de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes>
- De gerencia. (2016). Obtenido de <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>
- Marketing directo. (2016). Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/customer-journey-futuro-marketing-digital-2016/>
- Qlikview. (2015). Obtenido de <https://www.qlik.com/us/>
- Zona franca Santander. (2014). Obtenido de <http://www.zonafrancasantander.com/>

