

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**

Christian Fabián Sánchez Acosta

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:

“Los sueños siempre se hace realidad sin importar que tan lejanos o imposibles se vean” esta fue la frase que me acompañó durante esta maravillosa experiencia en el país ibérico que considero hoy en día que ha sido la mejor de mi vida; Detrás de este logro se encuentran todas aquellas personas que siempre me han apoyado y a quienes hoy dedico este logro en mi vida , en especial a mis padres Marta Acosta Rodríguez y Gonzalo Sánchez Pabon mis compañeros de batalla , también a todos los miembros de mi familia que han creído en mí en todo momento , por otro lado a las personas que me acompañaron en este proceso, a todo el equipo de arvato Salamanca, Madrid ,Bucaramanga y Barcelona por haber sido compañía y guía en este camino de aprendizaje profesional y enriquecimiento personal ; Agradezco a docentes como Andrés Trillos, Henry Moran y Sandra Helena Rodríguez por todas sus enseñanzas y consejos , por ultimo a mi hermana en esta experiencia Angie peñaranda ,gracias por su amistad y apoyo indispensable , a todos ellos GRACIAS por estar presente en mi vida y vivir este sueño con migo.

Contenido

INTRODUCCION.....	9
1. Perfil de la empresa.....	12
1.1. <i>Reseña histórica</i>	15
1.2. Misión.....	15
1.3. Visión / Nuestro Sueño	15
2. Estructura organizacional.....	16
3. Aspectos económicos.....	17
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	30
9. Conclusiones y recomendaciones	37

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.	17
<i>Figura 5-</i> Organigrama de operaciones.	18
<i>Figura 6-</i> Facts and figures.	19
<i>Figura 7-</i> Producción Bertelsmann group.	21
<i>Figura 8-</i> Shareholder structure.	22
<i>Figura 9-</i> División de servicios.	23
<i>Figura 10-</i> . Clientes diarios de Arvato.	26
<i>Figura 11-</i> Clientes de Arvato Madrid y Salamanca.	29
<i>Figura 12-</i> Otros clientes de Arvato.	30
<i>Figura 13-</i> Zona franca Santander.	38

GLOSARIO

LATAM: Latino América.

BPO: Business Process Outsourcing

CECO: Centro Económico.

ETT: Empresas de Trabajo Temporal.

WFM: Work Force Management.

BUM: Business Unit Management.

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 del centro.

FRONT OFFICE: Servicio de atención telefónica al cliente.

BO: Back Office (Gestiones Administrativas)

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 prácticas 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, otorgando 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 para en un futuro establecer vínculos laborales que será de gran ayuda en el camino profesional.

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

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

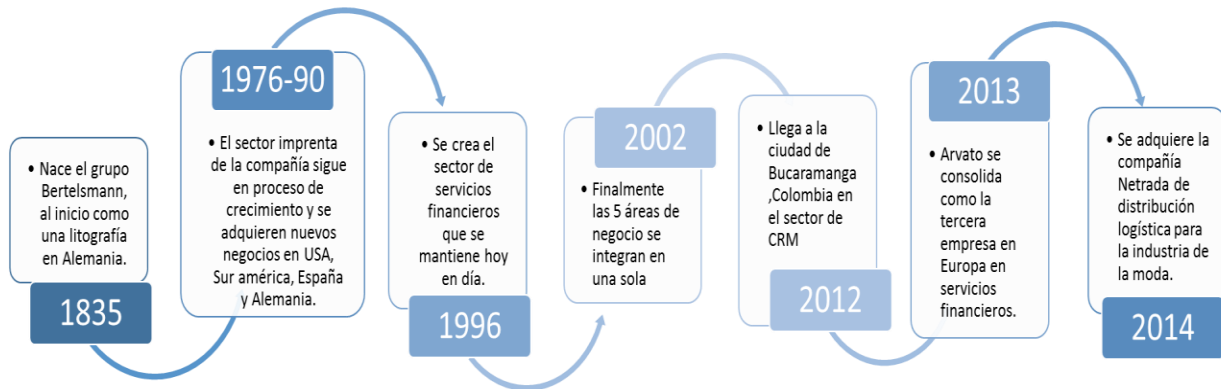


Figura 1. Reseña histórica de los orígenes arvato BERTELSMANN. Creación propia basada en datos de (arvato.com, s.f.)

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 / Nuestro Sueño

“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

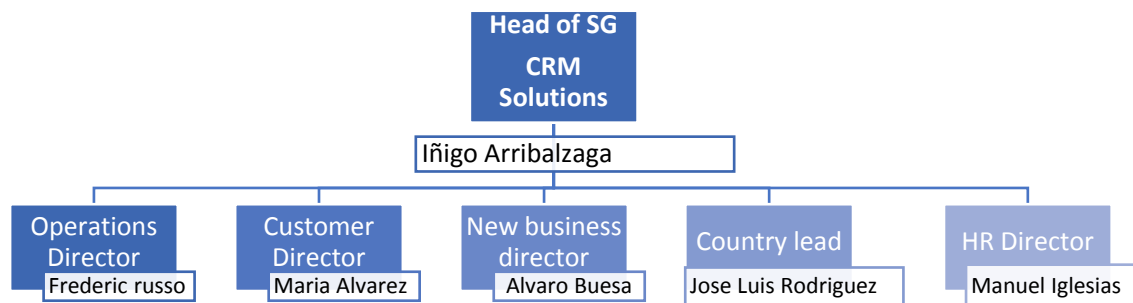


Figura 4. Organigrama general de arvato. Creación propia con base en datos de (arvato.com, s.f.)

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 esta en mando de Jose Luis Rodríguez es el principal encargado de la relación con Bertelsmann 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. (apccolombia.gov.co, s.f.)

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

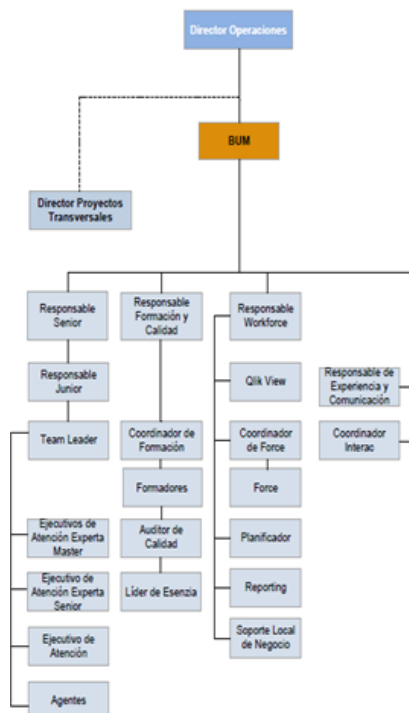


Figura 5. Organigrama de operaciones. Fuente (arvato.com, s.f.)

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. (Bertlesmann 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%

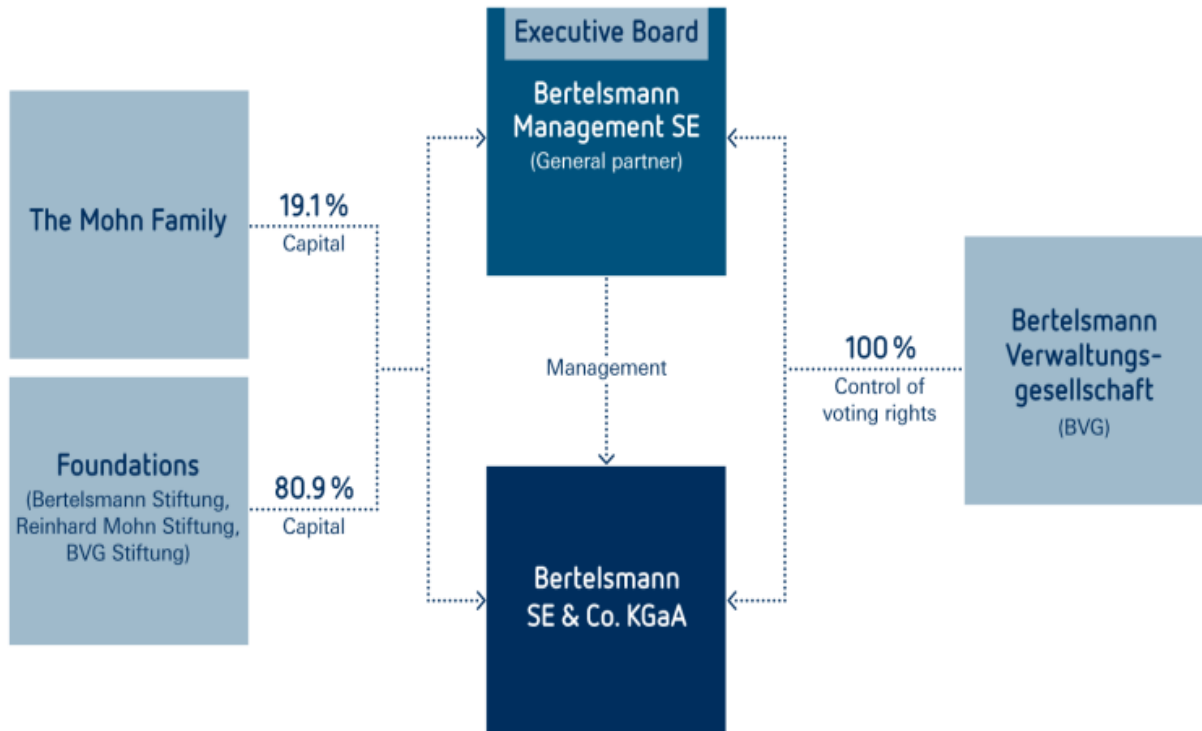


Figura 8. Shareholder structure (Bertelsmann group , 2015)

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:

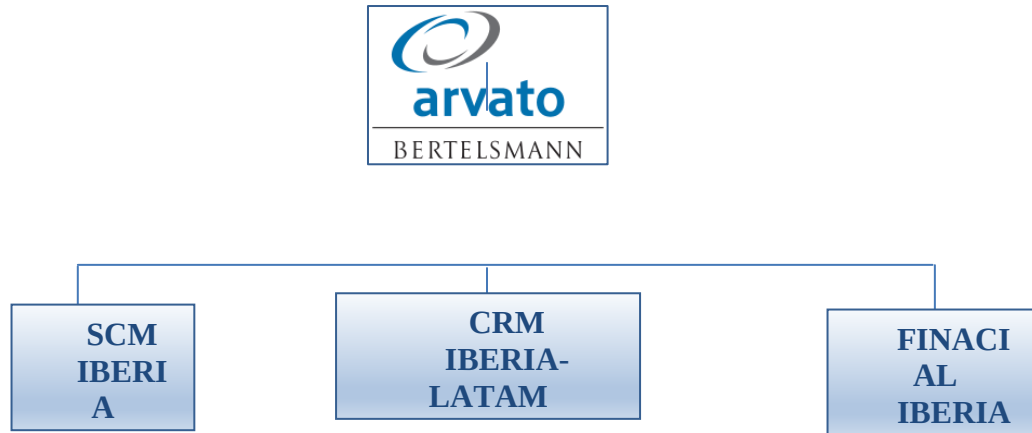


Figura 9. Clasificación de servicios(Bertelsmann group , 2015)

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. Facts (Bertelsmann group , 2015)

Arvato como uno de los principales outsources del mundo presenta servicios financieros, de IT, logísticos y de contac 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 las más grandes y reconocías 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 área 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 constituyen como clientes de la compañía se encuentran:

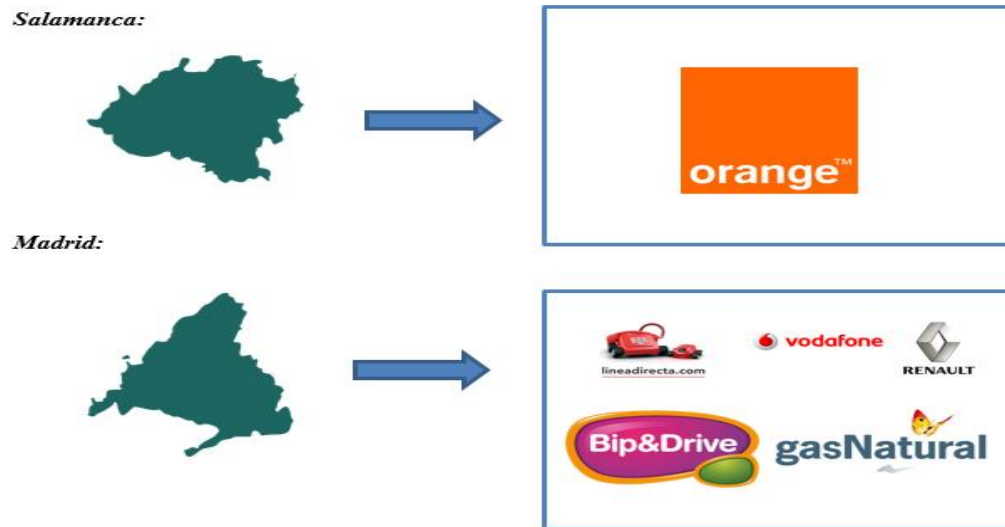


Figura 11. Clientes arvato en Madrid y Salamanca (Bertelsmann group , 2015)

Otros clientes:



Figura 12. Otros clientes (Bertelsmann group , 2015)

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

El cargo a desempeñar en arvato iberia fue:

Practicante becario Juan Guillermo Giraldo en áreas de WFM-Control de gestión-Qlikview

7. Funciones asignadas

Dentro del marco de la beca Juan Guillermo Giraldo ofrecido por arvato y la universidad de Salamanca, las funciones a desempeñar fueron las siguientes

- Conocimiento a nivel global y corporativa de más de los 15 servicios de atención al cliente , BO , entre otros ofrecidos en la plataforma de la ciudad de salamanca, además del

funcionamiento de los diferentes departamentos del BU como Recursos humanos , centro de excelencia ,WFM , entre otros, donde se realiza un acompañamiento con cada uno de los responsables de los servicios conociendo el funcionamiento de ellos , características , facturación del mismo y su relación con el resto de plataformas de la compañía.

- Labor de auxiliar en el departamento de Reporting en donde la labor principal fue la elaboración y actualización de cuadros de mandos y performance de 2 servicios de la plataforma con el fin de conocer el manejo técnico del servicio y facilitar la labor en las diferentes áreas .

- Conducción en tiempo real del BU de salamanca en force , consistió en un trabajo dinámico de aprendizaje de la herramienta Losent donde se tiene control de todo el proceso de operaciones de la plataforma , consistía en realizar asignaciones de tiempos , recuperación de franjas, administración de tiempo de llamadas en tiempo real y distribución de formaciones y PDIs . fue una de las funciones más dinámicas ya que allí se vive en tiempo real el comportamiento de la plataforma.

- Auxiliar del Planning, donde se realizaron labores de conocimiento y manejo de herramientas del área como Times square y donde se contribuyó a la elaboración de archivos de uso corporativo como modulo control de horas, que busca establecer la máxima ocupación que puede tener la BU, además de adquirir conocimiento en cuanto a la labor de asignación de horarios teniendo en cuenta la legalidad del país en este caso de España.

- Participación en las reuniones semanales de Capacity plan en donde se buscaba verificar el desempeño que tiene financieramente cada uno de los servicios además de poder ver las acciones a implementar en el futuro para hacer más rentable el área.

- Participación en área de Control de gestión , donde se emprendió un proyecto para verificar cual de los 15 departamentos del BU de salamanca era más rentable y cual el que era

menos rentable , con ello se pudo conocer datos de desempeño ,facturación y características especiales de cada uno de ellos , lo cual se pudo obtener una visión amplia de la parte financiera de la plataforma y como se busca con todo tipos de acciones poder aumentar con la rentabilidad de la empresa buscando cumplir con el margen impuesto por la central de la compañía.

- Visitas de trabajo y de conocimiento de la plataforma central de arvato Iberia-LATAM , ubicada en la ciudad de Madrid , durante esta visita se realizaban meetings con cada uno de los directors con el fin de conocer el funcionamiento a nivel corporativo de las áreas además de ver el acercamiento que se tiene con el grupo Bertelsmann , allí en Madrid se pudieron conocer los departamentos de Constumer experience , New Business , Recursos humanos y además de conocer la operación de la BU de MAD que aunque cuenta con alrededor de 250 agentes cuenta en estos momento con 7 diferentes clientes es decir que es la mayor plataforma multicliente de la compañía.

- Visita a la plataforma de SCM , donde se pudo conocer el funcionamiento de la plataforma y poder observar otra de las área de trabajo de la compañía , de allí en compañía del director logístico se verifico el proceso dentro del centro de distribución además también junto con la parte administrativa se pudo conocer el futuro proyecto en que se está trabajando y es la distribución de productos farmacéuticos .

- Participación activa en proyecto de la compañía de responsabilidad social denominado Una gran historia con muchos protagonistas, donde consistía en un video grabado en Madrid sobre el proceso de la beca Juan Guillermo Giraldo.

- Proceso de formación y trabajo en el área de Process and products Quality Assurance , el cual surgió como una oportunidad de trabajo permanente en la ciudad de Bucaramanga , la cual consistía en realizar procesos de calidad para el programa Qlikview en todos los BU de Iberia-

LATAM , donde se realizó una formación detallada de todo el trabajo a desarrollar además de iniciar el proceso de montaje del departamento que es nuevo para la compañía.

8. Marco conceptual y normativo

Durante la práctica empresarial en arvato Iberia, la elaboración de informes, asistencia a eventos, exposición de ideas y/o recomendaciones, conversaciones con personal de la compañía y el desempeño diario en la compañía han creado un nuevo vocabulario técnico, el cual enriquece los conceptos ya aprendidos anteriormente en el ámbito académico, por otro lado facilita la comprensión del funcionamiento del sector debido a que este se caracteriza por ser técnico en su funcionamiento y además que ayuda a realizar un mejor trabajo.

Los siguientes son los términos que más se usaban diariamente en la realización de las pasantías en las áreas de trabajo específicas:

1. **Business Unit:** se considera BU a todas aquellas plataformas productivas de la compañía a nivel mundial, en donde se realiza cualquiera de las operaciones de SCM, CRM y financial services, en donde tiene como principal característica que aunque en muchas de sus BU se manejan clientes diferentes es común que se tenga un modelo corporativo arvato que esté presente en todas ellas. (arvato Bertelsmann, 2016)

2. **Capacity plan:** El capacity plan es una de las principales herramientas de la compañía en donde se genera una visión a nivel gerencial y financiero del desempeño que lleva cada BU estas se realizan a manera de reunión presencial semanalmente, además se genera una perspectiva de cómo va a ser el comportamiento futuro. (arvato, 2016)

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

4. **KPIS :** key performance indicator están impuestos en cada uno 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 de mostrar al cliente la manera en que se está realizando la operación,estos indicadores son impuestos por un are de la empresa especifica que se conoce como excelenzia . (arvato, 2016)

5. **Adherencia/Nivel de adherencia:** es considerado uno de los principales Indicadores en la medición de las operaciones de las BU , básicamente el concepto consiste en tener conectado al personal necesario para recibir y atender el máximo de llamadas entrantes y que previamente se ha planificado. Este indicador se mide en porcentaje y es el mas exigido por el cliente.

6. **Force:** Es un área de la empresas que se encuentra dentro del área de work forcé management y son aquellas personas que controlan y administran la operaciones (call center) en tiempo real , es decir son los responsables de conducción del centro en cuanto a tiempos de llamadas , distribución de formaciones , entre otros , buscando al máximo la rentabilidad de la empresa. . (arvato)

7. **Planning:** Consiste en la labor de planificar a todo el personal en cada BU , buscando la rentabilidad del centro al máximo , dependiendo de las funciones de cada persona y teniendo en cuenta las necesidades de cada BU , planning tiene la responsabilidad de que se pueda generar indicadores positivos como lo es la Adherencia , la planificación se basa tanto en el uso de herramientas informáticas (time square y Qplanning) como análisis de la situación presente y el uso de la lógica. (Qlikview)

8. **Nivel de atención:** NDA consiste en el porcentaje de llamadas que son atendidas sin importar el tiempo que el cliente se encuentre en línea esperando por ser atendido , se realiza el cálculo de indicador midiendo el total de las llamadas entrantes contra las llamadas realmente atendidas y la visualización del indicador puede ser numérica o porcentual y su uso principalmente es verificar que porcentaje de clientes se atienden y que otros se están dejando de atender.

9. **PDI:** los planes de desarrollo individual consisten en un documento corporativo donde los agentes se reúnen con su jefe directo (team leaders) y evalúan el desempeño que se ha tenido de los KPIs ,además que se proponen mejores y demás lo mas importante es que se cuantifican los objetivos los que se pretenden llegar , este proceso de PDI fue creado y a su vez es evaluado por el departamento de excelencia.

10. **Excelenzia:** Departamento de la compañía donde se originan y se crean las formaciones para cada uno de los BU y donde se realizan propuestas de mejora y estrategias basadas en el desarrollo de los KPIs, además es allí en el centro de excelencia donde se controlan los KPIs desde su creación , medición y seguimiento de los mismos. (centro de excelenzia arvato)

11. **Reporting;** Se constituye como un área de trabajo adyacente con Planning y forcé en donde se busca es recolección de datos (KPIs) para su análisis y sirve como base para poder originar planes de acción con el fin de crear mejoras. (arvato)

12. **Franjas:** Tiempo de 30 minutos que se tiene para evaluar el desempeño de la plataforma , cada franja es independiente , y se tienen en cuenta indicadores como Adherencia , nivel de servicio y atención.

13. **PPQA :** Process and products Quality Assurance , procesos de calidad dentro de la empresa.

14. 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.

Aportes

La realización de este proceso de prácticas como de estudios en la universidad de salamanca fue una experiencia enriquecedora y se ha convertido en la mejor experiencia de mi vida debido a que fue la posibilidad de poder tener un contacto con una de las más grandes multinacionales del mundo y que su vez me dio a conocer como servicios que parecen tan sencillos como el contact center tienen un mundo tras ellos. Uno de los principales aportes que me dio fue poder observar la compañía desde diferentes ángulos y como a nivel corporativo y financiera la empresa busca establecer estándares para todas sus BU , a su vez pude abrir mi percepción de los clientes que tiene la empresa ya que anteriormente solía pensar que solo era un único cliente (Orange) pero pude ver como dentro del portafolio contamos con Canon,Vueling ,Booking,Microsoft ,Renault , entre muchas más y además de ver como también se ofrece el servicio en diferentes idiomas.

Anteriormente me había desempeñado como agente teleoperador de la compañía pero gracias a ello me pudo dar una percepción de lo que era el servicio y como era el funcionamiento de la compañía. Una de las cosas más importantes que un profesional de negocios internacionales debe valorar es el enriquecimiento cultural que se tiene al momento de estar en una empresa extranjera y ello me ha servido para conocer el funcionamiento del ambiente laboral , normativa del país y el desempeño de funciones , lo cual genera en mi un valor agregado . por medio de todo el proceso que he vivido en la compañía pude comprender la complejidad del sector y además de como el mismo cada a día tiene diferentes cambios.

Los aportes también se han convertido en materia personal ya que contribuido en hacer me crecer como persona que está dispuesto a estar presente en cualquiera de los ámbitos de arvato, Por ultimo uno de los mayores aportes realizados fue la asignación del puesto actual de trabajo

PPQA para QlikView lo que me dio la oportunidad de poder realizar para la empresa el montaje de un departamento nuevo pudiendo aportar muchas de las cosas aprendidas con anterioridad pero enriqueciéndolas cada día con un aprendizaje nuevo.

9. Conclusiones y recomendaciones

Al momento de terminar esta experiencia de 6 meses dentro de la compañía se puede observar como el campo de los negocios internacionales cada día es más amplio y de cómo este mismo vive en un mundo dinámico. Es muy importante también el destacar del aprendizaje que cada día se esta exigiendo en el mundo laboral internacional y como las lenguas extranjeras son de gran importancia para el desarrollo de una carrera profesional.

Finalizada la práctica se puede deducir que es de gran importancia el contacto laboral que tienen los estudiantes con el sector empresarial debido a que ello facilita el desarrollo profesional del estudiante y además aumenta su potencial al momento de enfrentar el mundo actual .

Para finalizar el proceso de salir del país es una experiencia enriquecedora que da una visión global sobre todo aquello que nos rodea y además nos da la facilidad de poder interactuar con otras culturas de manera más fácil.

Bibliografia

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-and-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/>