

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LIDER**

**El Customer Centricity como enfoque organizacional.**

**Juan Sebastian Sánchez Mesa**

**Tutor: Jose Douglas Hernandez Nino.**

**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C**

**2014**

## Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3
Caracterización de la organización.....	5
4. Diagnóstico del área de práctica.....	6
Foda.....	7
5. Delimitación del problema.....	9
Pregunta de investigación.....	9
Planteamiento del Problema.....	9
Antecedentes y formulación.....	10
Justificación.....	11
6. Objetivos, metas e indicadores.....	12
Objetivos específicos.....	12
Metas.....	12
Indicadores.....	12
7. Marco teórico.....	14
Marco Conceptual.....	16
Metodología o herramientas:.....	17
8.Cronograma.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
9. Desarrollo del problema.....	19
Conclusiones.....	25
Recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	29

## **Resumen Ejecutivo.**

Teniendo en cuenta el análisis que se hizo del área durante las primeras semanas, se pudo extraer que los problemas más urgentes de la estrategia Customer Centricity estaban centrados en estandarización y la consolidación de los procesos implementados por la practicante anterior, por lo que en este aspecto se buscó darle prioridad a estos procesos para que sirvieran como base para las otras soluciones.

Ya culminada la etapa de estandarización que era el soporte para las otras, se prosiguió a buscar la consolidación de estos procesos bajo diferentes normativas que aseguraran un desarrollo sólido de la estrategia y a su vez eliminaran aquellos pequeños problemas derivados de las primeras etapas.

Teniendo en cuenta que la implementación de la primera etapa fuera exitosa se procedería a buscar todos aquellos procesos que se abandonaron, por los cambios periódicos de practicante dentro de los que se incluyen mediciones del NPS en otros momentos de verdad, retoma del plan de detractores etc. Adicional a este proceso se analizaron los requerimientos de la región para comenzar a medir nuevos momentos de verdad.

Para lograr una debida apropiación de la estrategia, internamente se deben gestionar mecanismos de comunicación y refuerzo de la misma, y en base a que en meses pasados se realizó un evento para toda la compañía, actualmente no se puede hablar de un despliegue de recursos muy grande, por lo que toda acción emprendida tiene que ser de alto impacto, alta cobertura pero bajo costo.

Después de haber culminado las etapas de estandarización, implementación y divulgación, se debe proseguir a medir los resultados de todas las etapas anteriores de una forma más profunda, por lo que en este momento se deben mirar los resultados, evaluar si rindieron de la manera que se esperaba o si por el contrario necesitan de un cambio o una continuación por parte de futuros practicantes.

Ya culminando la etapa de ejecución, desde el puesto de trabajo se ve una necesidad de que haya una debida continuidad de los procesos implementados por lo que se espera haya una capacitación del nuevo practicante, o se gestione la creación de una guía de trabajo que asegure continuidad y una consolidación de la estrategia Customer Centricity en el largo plazo.

El impacto que la implementación de estas soluciones trae al área y a la compañía es relevante porque, de cara a los clientes internos, se está asegurando menos inconvenientes en la medición de uno de sus indicadores de desempeño, además de que se están buscando la medición del desempeño de otras áreas que hasta el momento no contaban con indicadores de Customer Centricity; adicionalmente se está cumpliendo con la gestión de métricas requeridas por la regional; de cara a los clientes externos se está asegurando un mínimo de comodidad ya que la estandarización trae controles que mejoran la experiencia del cliente con la compañía.

## **Caracterización de la organización.**

Organizada en la ciudad de Nueva York por un grupo de hombres de negocios en 1863, la National Union Life and Limb Insurance Company, que entro a operar en julio de 1864 asegurando a marineros y soldados contra las eventualidades de la guerra.

Cinco años después el Presidente de la compañía James R. Dow y la junta de directores decidieron enfocar el negocio únicamente en los seguros de vida y cambiar el nombre a Metropolitan Life Insurance Company. En 1879 el entonces presidente de la compañía Joseph F. Knapp presto atención a Inglaterra donde los programas de aseguramiento de los trabajadores industriales eran ampliamente exitosos; lo que género en 1880 una transferencia de métodos de Inglaterra a Estados unidos y que a grandes rasgos culmino en un incremento de las pólizas suscritas en ese periodo.

En 1909 el vicepresidente de la compañía Haley Fiske anuncio que el “aseguramiento” no era únicamente una proposición de negocio, sino que debía ser percibido como un programa social. Lo que sería una política de la compañía en el futuro. Para 1935 la compañía había desarrollado un esquema de cobertura en más de 7000 ciudades y pueblos abarcando aproximadamente a 20 millones de clientes.

Durante las décadas del 20 y del 30 MetLife se posiciono como el líder indiscutible de la industria; y en tiempos de la segunda guerra mundial fue la empresa privada con mayor participación en la causa aliada aportando el 51% del total de los activos invertidos en bonos de guerra.

MetLife llega a Colombia en Noviembre de 2010 gracias a la adquisición de ALICO (American Life Insurance Company), contando con la experiencia local de más 50 años, MetLife llega al mercado Colombiano en 6 ciudades; Bogotá, Cali, Manizales, Medellín, Pereira y Barranquilla (MetLife, 2003-2014)

**Misión** Ser el líder en la provisión de productos y servicios de ingresos y protección.

**Visión** Construir libertad financiera para sus clientes.

#### **4. Diagnóstico del área de práctica**

MetLife actualmente busca una unificación mundial de su compañía, direccionando en cada país las áreas de trabajo los cuales deben trabajar de la mano buscando las mismas metas y objetivos.

En mayo de 2013 se creó Mercadeo y OOC, en la cual trabajan el objetivo del área es ser la veedora y a la vez gestora de los proyectos que persiguen la mejora de todos aquellos acercamientos con el cliente, abarcando proyectos de diferentes ámbitos que van desde la creación de eventos y material publicitario hasta la gestión de proyectos tecnológicos. Todo en aras de la satisfacción y el mantenimiento del cliente. La tarea del practicante es Apoyar las actividades del Subgerente y Coordinación de Marketing, soportando la gestión, la visión estratégica y la ejecución de proyectos relacionados con la consolidación y el desarrollo de la estrategia global CC (Customer Centricity), además de participar en la búsqueda de excelentes ideas para aplicar al proyecto en el corto y medio plazo. El área de mercadeo actualmente está enfrentando muchos cambios a nivel internacional lo cual ayuda a tener una visión más amplia del departamento y a obtener más retos a nivel profesional, estos cambios son orientados por casa matriz los cuales deben cumplir con unos parámetros de desempeño. Mercadeo maneja un área la cual comenzó hace pocos años como una iniciativa global que permite conocer y calificar la percepción del cliente a la compañía.

El objetivo de MetLife en Colombia es lograr penetrar la industria de los seguros, específicamente los seguros de vida, además de perseguir un incremento sostenido de sus indicadores financieros, de retención y satisfacción de sus clientes; teniendo siempre como referente las buenas prácticas de servicio al cliente; en este aspecto el área de Mercadeo busca dirigir los esfuerzos hacia la consolidación del cliente como centro de la organización, realizando campañas de concientización, gestionando proyectos y encaminando la estrategia de CC (Customer Centricity), para que se convierta en un determinante para la consecución de los objetivos organizacionales, tanto estratégicos como financieros

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados de Mercadeo cuentan con amplio conocimiento y experiencia en la industria de los seguros en Colombia.</li> <li>• El área cuenta con herramientas tecnológicas (Aplicativos, hardware especializado etc.) que soportan de manera organizada y estructurada los procesos de la misma.</li> <li>• Tienen apoyo de casa matriz para realizar todas las actividades correspondientes al área.</li> <li>• La organización gira entorno a la casa matriz, así centralizando sus metas y objetivos a nivel mundial</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rotación del puesto de practicante dificulta establecer los procesos de manera duradera.</li> <li>• No existe un recurso fijo destinado a la gestión de la estrategia Customer Centricity.</li> <li>• Las llamadas que se hacen del call no tiene un seguimiento que le permitan seguir atendiendo al cliente que es la base fundamental del Customer Centricity.</li> <li>• El área encargada de cada momento de verdad no tiene la información necesaria después de haber hecho la gestión en el call center.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañías aseguradoras no cubren el total de las necesidades en productos de seguros</li> <li>• A nivel mundial se implementan todo tipo de seguros, que permiten expandir el mercadeo de acción y mirar nuevas fronteras.</li> <li>• A nivel global se esta imponiendo la cultura del seguro, actualmente en Colombia esta asegurado solamente el 6% de la población aproximadamente.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura del trabajador Colombiano representa una amenaza debido a que cambiar su punto de vista sobre lo que representa un buen servicio al cliente es difícil.</li> <li>• La fuerte competencia en el sector asegurador permite generar amenazas por productos mas baratos. Gracias a la entrada de nuevos competidores.</li> <li>• Gracias a ser una multinacional todo debe ser aprobado desde casa matriz y muchas veces esto permite jugar con los procesos de tiempo y así mismo con los de calidad.</li> </ul>

**Foda**

<p>Funciones del practicante.</p>	<p>Gestionar la información utilizada para la medición del NPS.</p> <p>Consolidación de la información que se genera después de realizada la medición.</p> <p>Preparación de reportes periódicos en base a la información recolectada.</p> <p>Reevaluar e implementar el plan de detractores.</p> <p>Proponer y poner en marcha estrategias para la consolidación de la estrategia Customer Centricity.</p> <p>Realizar campañas de concientización sobre la importancia de Customer Centricity para la compañía.</p> <p>Contacto con agencias y presencia de mercadeo en eventos.</p> <p>Inventario y manejo de material promocional y merchandising.</p> <p>Proceso de digitalización y archivo de mercadeo.</p> <p>El practicante debe recibir las</p> <p>Gestiones del call center para así cuantificar el desarrollo del plan de detractores del Customer Centricity.</p> <p>Establecer reportes para cada dependencia con el fin de optimizar la gestión del CC.</p> <p>Optimizar procesos abandonados de la estrategia del Customer Centricity para tener mejores resultados del indicador.</p>
-----------------------------------	--



## **5. Delimitación del problema.**

Falta de gestión de la estrategia de Customer Centricity, que impide una buena respuesta del cliente y hace aumentar los detractores.

### **Pregunta de investigación.**

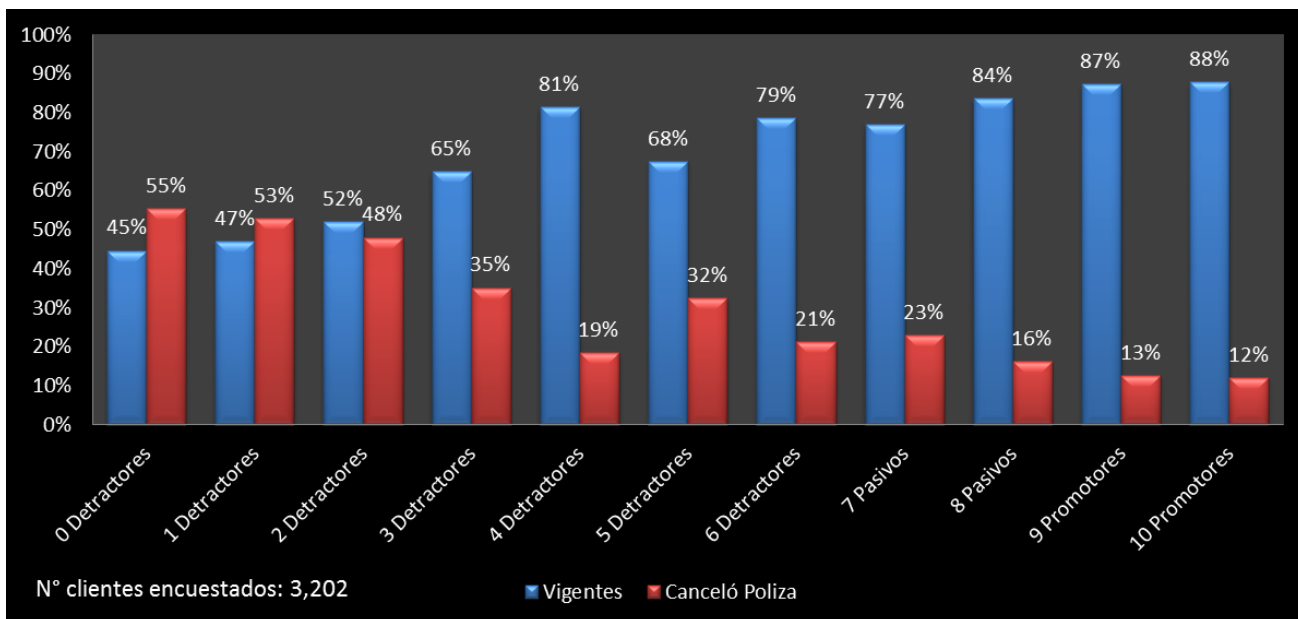
¿Qué soluciones se deben crear para consolidar la estrategia de Customer Centricity y ampliar el plan de detractores desde el área de Mercadeo hacia toda la compañía en el 2014?

### **Planteamiento del Problema.**

El problema que se está abordando se basa en la estandarización y el control de los procesos actuales; Existen algunas amenazas que se pretenden mitigar, buscando la generación de nuevos proyectos que persigan la debida apropiación de la estrategia de Customer Centricity partiendo de las acciones llevadas a cabo hace seis meses por el área de Mercadeo en la empresa METLIFE COLOMBIA SEGUROS DE VIDA S.A.

La implementación de estrategias centradas en el cliente permite un mejor entendimiento y un proceder más centrado en las diferentes metas organizacionales, por lo que la consolidación de la estrategia (Customer Centricity) impacta directamente en los factores que determinan el cumplimiento de los objetivos de la organización que son entre otros reducir los costos, generar un mayor número de ventas, tener una alta tasa de retención y satisfacción de sus clientes.

El problema se basa en que no hay un plan accionable contra el plan de detractores, lo cual impide una retención adecuada de los clientes, la gráfica siguiente muestra la tendencia de la acción de Customer Centricity



## Antecedentes y formulación

**Espacio:** MetLife cuenta con un tiempo relativamente corto como marca en la industria Colombiana, la empresa opera como METLIFE SEGUROS DE VIDA S.A desde marzo del 2011, después de la adquisición de ALICO (American Life Insurance Company). Este proceso de cambio estructural y de estrategias fue gradual; específicamente el área de Mercadeo y E-business sufrió un cambio en mayo del 2013.

**Tema:** La estrategia Customer Centricity lleva un año de implementada y ha servido como medio para generar compromiso y un mejor servicio completamente enfocado a la satisfacción y el bienestar del cliente, además de ir de la mano con los objetivos de la compañía que entre otros incluyen que el cliente se quede en la compañía, que se genere una recompra y una recomendación directamente ligados a sus índices financieros. Resumiendo se puede decir que la estrategia se encuentra implementada en su primera etapa pero haría falta reforzarla y mejorar algunos aspectos para poder lograr la debida apropiación por parte de la compañía.

La alta rotación del puesto de trabajo y la no disponibilidad de un recurso fijo enfocado en el desarrollo de la estrategia de Customer Centricity ha generado disonancia y problemas

estructurales en los procesos cotidianos propios de la estrategia; trabajos más específicos como el manejo de la información utilizada en la medición del NPS ha sufrido inconvenientes de planeación y control, lo que se ha visto reflejado en las cifras entregadas por cada dependencia mes a mes. Otro punto importante es retomar los procesos que se han ido dejando a un lado debido a la rotación del puesto de trabajo, así como la implementación de mediciones en momentos de verdad que hasta la fecha no se están midiendo. Pero en términos generales el mayor problema de la estrategia es la falta de apropiación de los trabajadores de la compañía hacia la misma.

**Tiempo:** entre el 24° de junio y el 24° de diciembre de 2014.

### **Justificación**

Debido a la importancia del cliente en la organización y a la importancia del control y la estandarización del Customer Centricity como estrategia mundial se debe tener implementadas estrategias dirigidas plenamente al cliente y a la reacción del cliente tanto detractor como promotor.

## 6. Objetivos, metas e indicadores

### Objetivo general.

- Diseñar y planear estrategias de concientización interna sobre la estrategia global Customer Centricity entre el 24° de junio y el 24° de diciembre de 2014.

### Objetivos específicos

- Crear mecanismos de estandarización y control de los procesos actuales del Nps para una mejor gestión del call center.
- Retomar los procesos de Customer Centricity que se dejaron de medir
- Ampliar el plan de detractores aplicables para así prestar y mejorar el servicio.

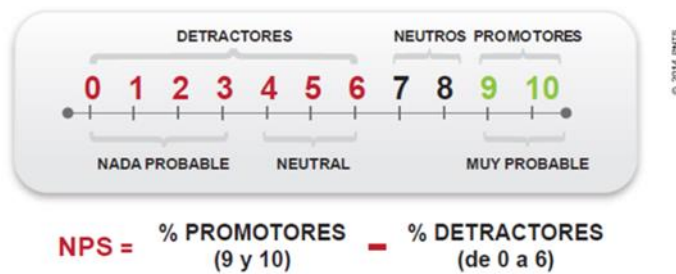
### Metas.

- En la semana 12 buscar establecer resultados cuantificables del call center
- En la semana 18 establecer controles de mediciones que permitan conocer y evaluar a los detractores.
- Al final de mi práctica dejar establecido métodos y estrategias de medición del NPS favorables para la organización.

### Indicadores

**NPS TRANSACCIONAL:** Mide el grado de recomendación de los clientes frente Metlife con sus colegas y amigos.

Se realiza semanalmente, mediante la gestión de un Call Center teniendo en cuenta las bases de datos generadas por cada dependencia. La meta que se tiene en MetLife es que en primera instancia el NPS arroje un resultado positivo y que cada vez que se mida se vea un incremento. ECUACION: CLIENTES FELICES MENOS CLIENTES INSATISFECHOS, es una escala de 1 a 10 donde el cliente por diferentes medios mide el nivel de satisfacción.



**CES:** la definición de esfuerzo es muy sencilla, es la percepción que tiene el cliente sobre el tiempo y la energía que tiene que pasar antes de que el cliente tenga un encuentro directo con la marca o con la empresa, es el coste no monetario de consumo. El CES tiene la capacidad de unir a la organización en torno a un concepto simple y relevante. Sin embargo para una mejor predicción de la lealtad es la combinación de diferentes indicadores que permite:

Los resultados internamente en base a los estándares establecidos (auditorías, cliente misterioso). Medir la percepción de estos resultados, de forma más sencilla (NPS, CES) o más extensa (estudio de satisfacción, medición en el punto de análisis de la retroalimentación, se mide de 100% A 0% con tablas de satisfacción.



## **7. Marco teórico.**

La existencia de las organizaciones depende del comportamiento de numerosos aspectos internos y externos, considerados en una relación interdependiente, orientada a garantizar los objetivos que se derivan de la Misión que la entidad debe cumplir en su contexto.

Entre los elementos que las organizaciones necesitan atender de manera priorizada se encuentra la mejora continua de la calidad, la cual se vincula con todos los componentes del sistema organizacional.

En este trabajo se aborda específicamente el vínculo existente entre la Mejora Continua de la Calidad y la Satisfacción del Cliente Externo, destacando su importancia. Igualmente se ofrece información acerca de la situación actual de la medición de la Satisfacción del Cliente Externo y el empleo de sus resultados, en un grupo de entidades cubanas.

El análisis que se realiza es válido para cualquier tipo de organización y puede ser de utilidad también para entidades ubicadas en otras partes del mundo.

Puede definirse la Satisfacción del Cliente Externo como la expresión de la evaluación que hace el cliente del impacto que el producto/servicio tiene sobre él.

En tanto la mejora continua de la calidad es un proceso sistemático de perfeccionamiento de la gestión empresarial de cara al cliente.

La importancia de estos dos aspectos no sólo para el buen funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, sino también para alcanzar la efectividad empresarial, se evidencia en el reconocimiento que de ellos se hace en dos de los principios que identifican las normas internacionales de la familia ISO 9000 y de su empleo "...con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño", (NC ISO 9000, 2005, 6).

Es ampliamente aceptado que una de las características presentes en el desarrollo de cualquier organización es el cambio constante. Consecuentemente la mejora continua de la calidad se constituye en un requisito indispensable a cumplir por parte de las organizaciones para poder responder de manera satisfactoria a sus propios intereses y a los de otras partes interesadas.

Si bien la mejora continua de la calidad es reconocida y aceptada como un componente relevante para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y del sistema empresarial en su conjunto, muchas veces el enfoque se ha centrado de forma limitada en la elaboración de los procedimientos de acciones correctivas y preventivas para dar cobertura a los requisitos normativos, obviándose la realidad de enfocar la Mejora Continua de la Calidad como un proceso que puede representarse de la forma siguiente:

#### Satisfacción del cliente y mejora de la calidad

Es decir, se produce la entrada de las sugerencias de mejora por parte de la empresa y otras partes interesadas, especialmente el Cliente Externo. Estas sugerencias se someten a un proceso de análisis para la toma de decisiones, con alcance a todos los procesos organizacionales y como salida se concretan diferentes propuestas de Mejoras/Innovaciones que provocan impactos económicos, sociales y ambientales, entre otros, sobre la empresa y otras partes interesadas. La retroalimentación sistemática es inseparable de este proceso. El proceso antes descrito es incesante y, por su relevancia e incidencia sobre el desempeño empresarial, no puede dejarse al suceder espontáneo, sino que debe ser gestionado como un cambio sistemático intencional que sigue los patrones del modelo general, ampliamente conocido desde hace décadas, con las particularidades que le impone la cultura de cada empresa.

De esta manera, en un tiempo  $t$ , la empresa proporciona una determinada calidad  $c$  y en un tiempo  $t+1$  entrega una nueva calidad  $c+1$  que convierte a la del tiempo  $t$  en no calidad. Es por ello que una empresa que en un tiempo  $t+1$  esté proporcionando una calidad  $c$ , perderá clientes y afectará su desempeño.

Cuando no se mide la Satisfacción del Cliente Externo, la empresa trabaja a ciegas y no llega a comprender cómo sus esfuerzos y recursos no le reportan los resultados esperados.

## **Marco Conceptual**

**NPS:** net promotor score es un indicador que mide el grado de recomendación de los clientes frente a Metlife con sus colegas y amigos. Se realiza semanalmente, mediante la gestión de un Call Center teniendo en cuenta las bases de datos generadas por cada dependencia, La meta que se tiene en MetLife es que en primera instancia el NPS arroje un resultado positivo y que cada vez que se mida se vea un incremento en el mismo. (Polo, ¿Que es el NPS?, 2013).

**Customer Centricity:** es la estrategia interna de MetLife que busca ver por los ojos del cliente, esta medición es obtenida por el indicador del Net Promotor Score.

**Promotores:** aquellos clientes que en la encuesta del NPS se encuentran dentro del rango de 9 a 10, lo que significa que son clientes que recomendarían a METLIFE en un alto grado a su círculo de conocidos (Polo, ¿Que es el NPS?, 2013).

**Detractores:** aquellos clientes que en la encuesta del NPS se encuentran dentro del rango de 0 a 6, lo que significa que son clientes que no recomendarían a METLIFE a su círculo de conocidos. (Polo, ¿Que es el NPS?, 2013).

**Broker:** compañías que tiene un portafolio de seguros de varias empresas, estas compañías también se les denominan Corredoras. Un ejemplo podemos encontrar Willys de Colombia, Aon, etc, estas compañías son muy importantes para MetLife ya que ofrecen y promocionan nuestros productos. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

**CRM (Customer Relationship Management):** son los principios, prácticas y lineamientos que desde el punto de vista de la organización la misma sigue cuando interactúa con sus clientes; esta relación no solo comprende la interacción directa como se da en las ventas, sino que involucra un proceso completo que va desde la planeación hasta el servicio post-venta (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).



**Plan de detractores:** proceso que consiste en el análisis, gestión, resarcimiento y control de aquellos clientes que en la encuesta del NPS, entraron dentro de la calificación de detractores, y que adicionalmente pueden ser resarcidos en base a algún inconveniente que tengan.

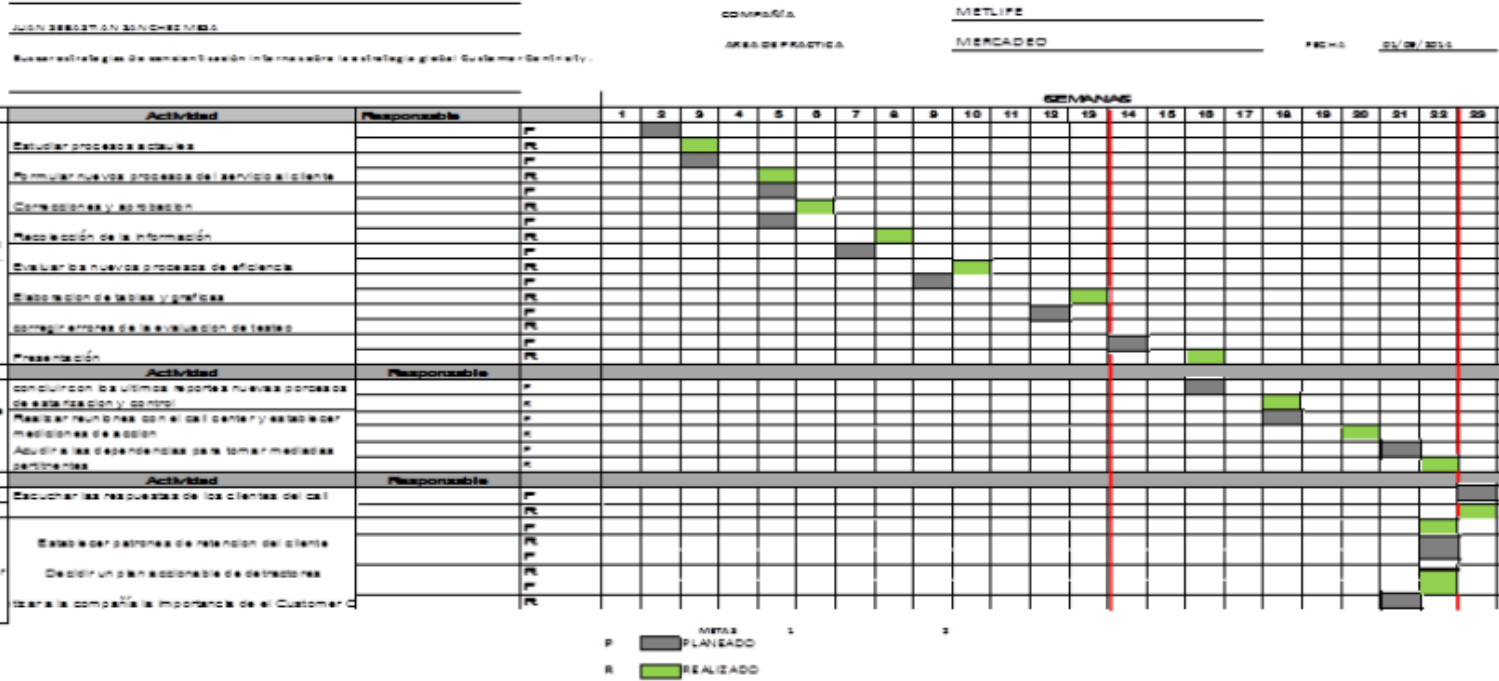
**SACC:** es el sistema de administración del contacto con el cliente que tiene como objetivo gestionar las PQR'S de los clientes y en su manual se define como:

“Desde el punto de vista funcional, el Modulo de Administración de Contacto con el Cliente tiene como objetivo principal el registro de los contactos entre el cliente y ALICO Colombia Seguros de Vida S.A para lograr una eficaz gestión de quejas y solicitudes, las cuales se les hace un seguimiento para lograr que estas sean resueltas por la persona indicada y en el menor tiempo posible.” (Larrota)

**Metodología o herramientas:**

Para esta investigación se buscara obtener resultados a corto plazo que permitan genera cambios significativos en la orientación de Customer Centricity, optimizando procesos que permitan una mayor estandarización y control del servicio al cliente dando como resultado un mejor desempeño y mejores resultados económicos y a nivel de crecimiento de clientes. Usando encuestas que permitan generar resultados en los indicadores de NPS y en los reportes a dependencias, utilizando herramientas descriptivas que nos permiten conocer más del tema que queremos optimizar.

# 8.Cronograma

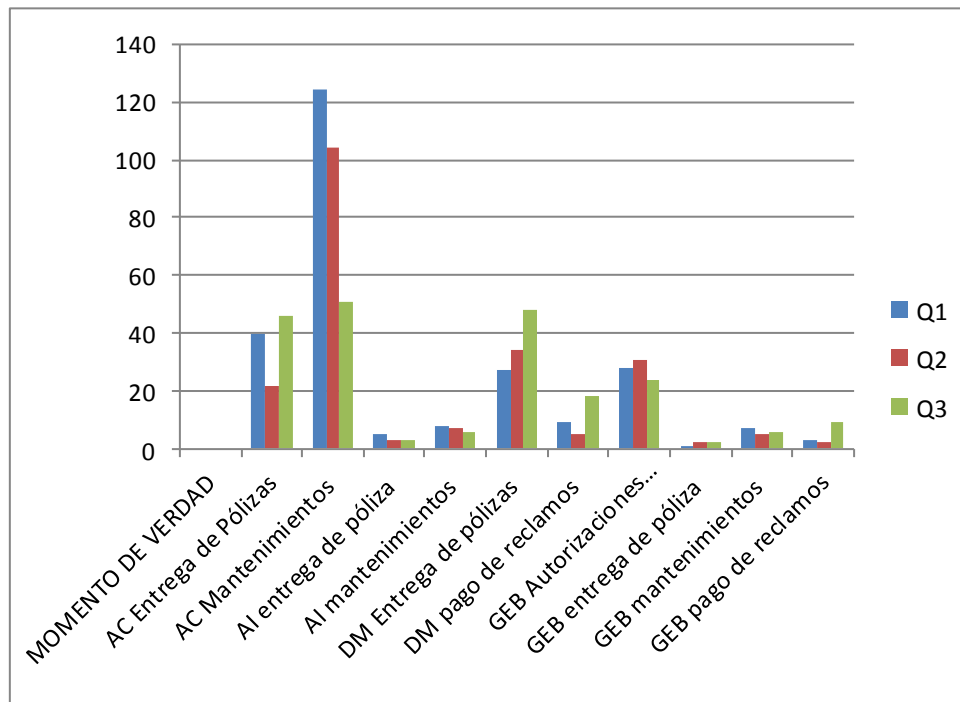


creado: cuando se de fin al programa  
 fecha realmente

## 9. Desarrollo del problema.

Comportamiento de detractores, promotores y pasivos el último periodo del 2013 y todo el año 2014 para optimizar la estrategia Customer Centricity.

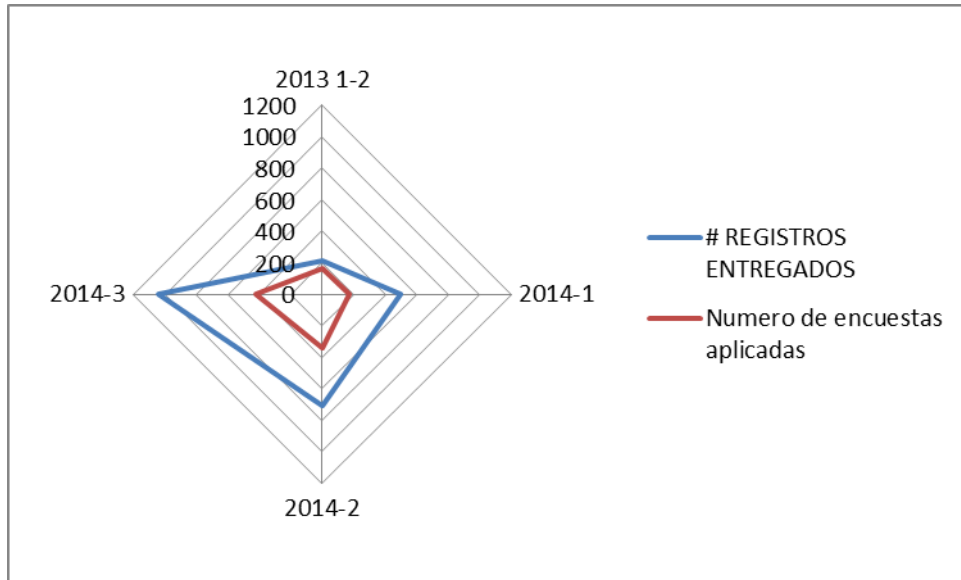
	Q1	Q2	Q3
<b>MOMENTO DE VERDAD</b>	<b>DETRACTORES</b>	<b>DETRACTORES</b>	<b>DETRACTORES</b>
<b>AC Entrega de Pólizas</b>	40	22	46
<b>AC Mantenimientos</b>	124	104	51
<b>Al entrega de póliza</b>	5	3	3
<b>Al mantenimientos</b>	8	7	6
<b>DM Entrega de pólizas</b>	27	34	48
<b>DM pago de reclamos</b>	9	5	18
<b>GEB Autorizaciones Médicas</b>	28	31	24
<b>GEB entrega de póliza</b>	1	2	2
<b>GEB mantenimientos</b>	7	5	6
<b>GEB pago de reclamos</b>	3	2	9



Se muestra como existe desde el inicio del año 2014 una estabilidad en el tema de detractores, pero no se observa claramente el fortalecimiento de las bases de llamadas las cuales muestran un aumento en el número de registro de personas a contactar y un incremento notorio en el contacto con los clientes, a pesar que la gráfica muestra en algunas áreas el alza de los detractores, responde a que antes de la inclusión del nuevo practicante en la empresa las bases de datos para contactar a los clientes eran muy pobres, hoy en día se hizo una reunión con cada área encarga de las bases de datos para poder fortalecer los datos que contienen para que exista una muestra del NPS a más personas, mientras antes en todas las bases de Entrega de póliza se contactaban aproximadamente 400 a 500 clientes hoy en día la muestra se hace de 750-1100 clientes lo cual muestra un indicador más exacto, así manteniendo estable los detractores con una muestra poblacional mucho más alta.

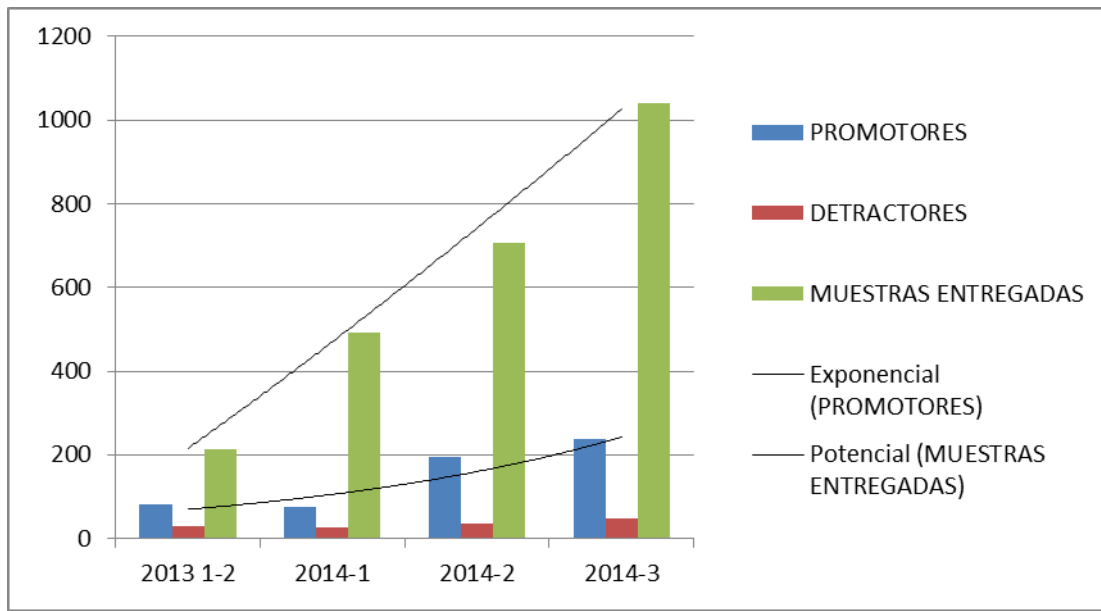
En la siguiente grafica se puede ver cómo responde la comparación de los registros en el ejemplo que se ve anteriormente de Entrega de póliza antes de la entrada del nuevo practicante y después de haber hablado con las áreas correspondientes, es notorio el incremento de registros que les permite tener una muestra más exacta del indicador.

<b>Periodo</b>	<b># REGISTROS ENTREGADOS</b>	<b>Numero de encuestas aplicadas</b>
2013 1-2	213	159
2014-1	493	171
2014-2	707	344
2014-3	1041	422



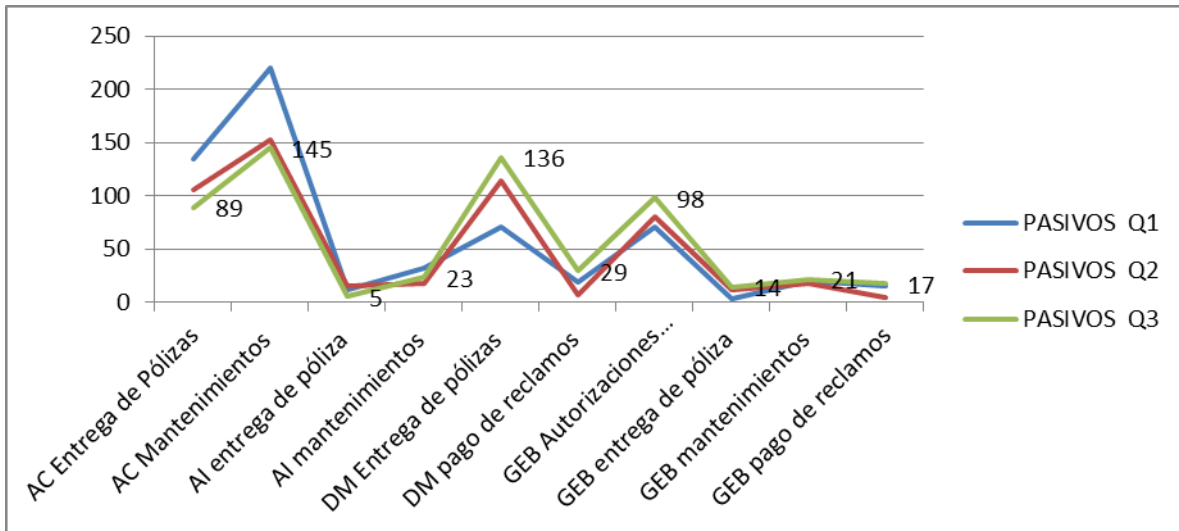
En esta grafica se ve claramente como en el Q3 del año 2014 se aumentó notoriamente el número de registros entregados, buscando tener la mejor muestra y encontrando la mayor parte de las personas posibles, al aumentar el número de registros se encuentra con el factor tiempo el cual impide barrer las bases más de una vez, por eso cuando la persona no contesta no se puede aplicar otra llamada que sería lo más apropiado.

A continuación se puede acercarse a cómo se comportan los promotores en las muestras tomadas a Entrega de póliza y cuáles son los resultados correspondientes. Que muestra un incremento de la muestra un incremento significativo de las personas que recomendaría a MetLife en el grupo familiar y de amigos haciéndolas parte de la calificación de 9- 10 correspondiente a Promotores en el indicador del NPS.



Se evidencia que las personas en el call center pueden estar barriendo las bases pero se debe encontrar una solución ya que al parecer el tiempo no alcanza para insistir más a las personas que no contestan la encuesta con segundos barridos de llamadas. Se evidencia que los detractores no tienen un aumento significativo como lo tienen los promotores, lo que es favorable para el desarrollo de la estrategia y los resultados que arroja el indicador.

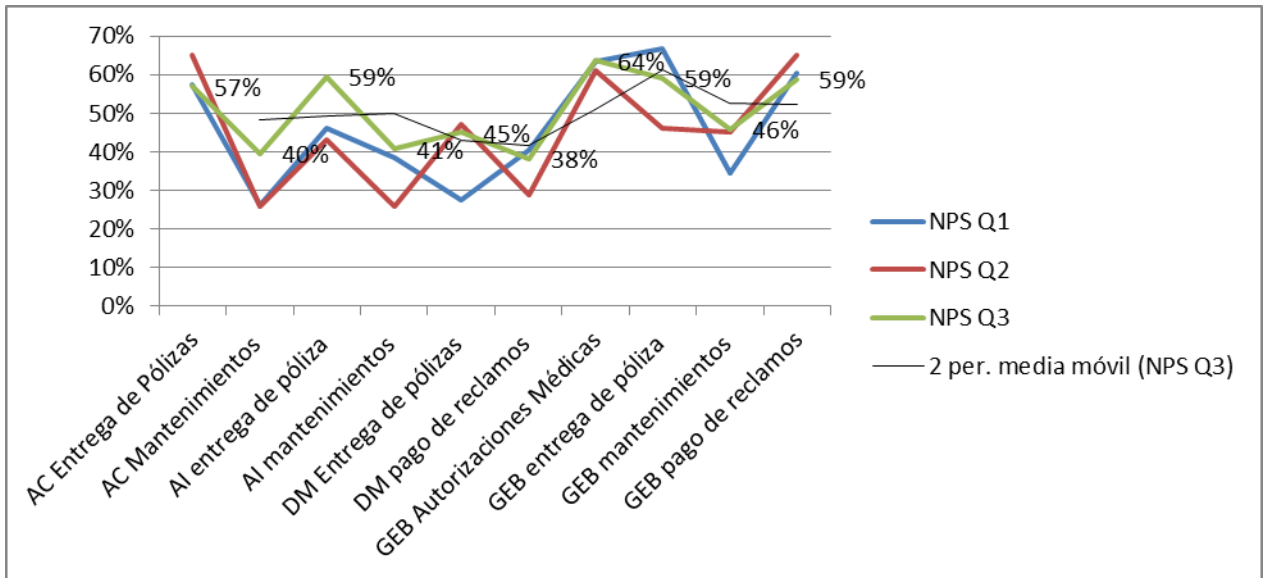
Los pasivos muestran una respuesta neutra al momento de observar los resultados ya que por esto no son de mucha importancia, por esto se debió desarrollar estrategias en el formato del cuestionario del call center que indicara respuestas negativas o positivas ya que una respuesta neutra o indiferente no tienen ningún peso en la medición del NPS. La gráfica de pasivos muestra una estabilidad en el año 2014, y lo que se busca en el área es optimizar el cuestionario a tal punto que se pueda disminuir el punto de vista neutral de los clientes, hay momento de verdad los cuales ya se está logrando un cambio positivo el cual se pueda tener una respuesta más específica del cliente.



El nps es un indicador que mide la recordacion y la recomendación del cliente a la empresa, es posible encontrar que buena parte de los clientes no quieren responder estas encuestas por muchas razones, por esto es importante resaltar la medicion de aquellas personas que si dan su opinion positiva o negativa de la empresa, ya que son puntos a favor para actuar ante cualquier decisión de producto, marca, etc. La recomendación de los clientes es importante no solo en el tema de seguros, si no tambien en cualquier sector, ya que esto deja ver lo que el cliente piensa hacer con la compañía lo cual se convierte en una estrategia de voz a voz que le da un enfoque diferente y agregado a todos los procesos de comercializacion de los productos.

El NPS tiene diferentes puntos de vista en el sector empresarial, ya que para muchas personas es importante tener muestras mas especificas para llegar a una idea exacta de los indicadores de medicion.

Pero indiferentemente que no tenga muestras exactas de el total de las personas encuestadas o de los clientes, nos muestra de forma mas clara las tendencias de la industria, la recordacion de los clientes.



## NPS 1

En este caso podemos inferir que sigue manteniendo tendencias positivas, a pesar de el fuerte trabajo por desarrollar mas encuestas al mes, donde se ven comportamientos estables en el indicador de los detractores pero lo mas importante de todo una fuerte tendencia de incremento de los detractores, como se observa en libros de probabilidad y cadenas de clientes un cliente promotor puede traer aproximadamentetres posibles cleintes neuvos los cuales son clientes desarrollados por la calidad del servicio de MetLife y no por estrategias de mercadeo que pueden convertirce en esuerzos de invercion mas altos.



## **Conclusiones.**

Se puede inferir que al aumentar el número de registros no solamente aumenta el NPS notoriamente, sino que los detractores permanecen estables pero los promotores aumentan notoriamente, dándole buenos resultados a la estrategia. A pesar del aumento de registros es importante resaltar que el indicador del NPS sigue siendo alto indicando que las muestras sacadas con el call center están tomando resultados positivos, buscando así aumentar el grado de recomendación de los clientes.

Vemos que la medición del nps sigue portándose de forma positiva, ya que se encuentran haciendo más muestras en la medición el nps se comporta a la alza, dando una respuesta excelente en los resultados de medición.

Se ve que hay una deficiencia sustancial en el número de registros efectivos, lo que demuestra que la validez y la cantidad de las bases han subido pero no hay un cubrimiento completo de la estrategia del Customer Centricity.

El conocimiento favorable de la estrategia del Customer Centricity y la medición de la RECORDACION ha sido todo un éxito, durante el periodo de práctica mercadeo hizo esta estrategia [www.enclientizate.com](http://www.enclientizate.com) buscando que todas las personas que trabajan en MetLife conocieran en que consiste, que se hace y por qué debe ser inspirado desde cada puesto de trabajo.

El área busca optimizar procesos abandonados y desarrollar estrategias que le permitan aumentar la recomendación del cliente, fomentando el buen uso de sus procesos desde el cliente interno para que se vea reflejado en el cliente externo.

La estrategia Customer Centricity pretende estar orientada al cliente externo, en MetLife encontramos que su ideología del cliente trabaja desde los mismos empleados llamados clientes internos, que le pueden dar un grado de importancia mayor a la empresa que personas externas, el grado de recomendación de un funcionario cuando está bien en su trabajo es muy importante para la compañía, por eso esta estrategia es muy importante.

ya que puede ser una fuerte herramienta de desempeño promocional, cuando en una campaña de mercadeo puede llegar a costar mucho dinero, esto puede convertirse fácilmente en una estrategia de voz a voz, en donde el reconocimiento de la empresa y las estrategias de marca se ven más dinámicas.

En la práctica se pudieron optimizar procesos abandonados en donde permitieron desarrollar e identificar nuevos resultados donde se pudo conocer cómo se estaban potencializando los clientes como en las bases de Recaudos, en donde se implementó la gestión en el call center y se identificó el fuerte potencial de los promotores en estas bases de datos.

## **Recomendaciones**

Se debería tener una relación más cercana con el call center, esto permitiría tener más conocimiento directo de los audios, la medición y el barrido de las bases.

Si no se puede tener un acercamiento por lo menos evaluar las estrategias del call para barrer las bases y ver la efectividad del call center, para que no se haga mal uso de las bases de llamadas

Una persona más cargo en el call center también ayudaría a tener más efectividad en las llamadas ya que la campaña actualmente es manejada solo por una persona.

De pronto buscar la posibilidad de no acudir a un outsourcing si no que Metlife pueda hacer uso de un propio call center que no solo mida el nps si no también el plan de detractores, ventas, recomendación como actualmente son manejados por terceros.

Es importante resaltar que la fuerza del comportamiento de NPS, puede llegar a ser tan importante que no es descabellado pensar en optar por crear una línea de Call Center interna la cual este completamente centrada en la estrategia del Customer Centricity, así teniendo una un completo conocimiento de la gestión del call y estemos orientados a lo que se enfoca LATAM actualmente en la estrategia del cliente.

Se deben seguir manejando procesos unificados en la práctica, ya que esto daría resultados positivos y negativos midiendo el indicador, en las últimas semanas se identificó un potencia en una base nueva llamada UVR, la cual podría tener una fuerte suma de clientes que estarían dispuestos a resolver las encuestas y se podría alimentar el volumen y la calidad del indicador.



## **Bibliografía.**

- (2003-2014) MetLife History New York, U.S.A.: Recuperado de [https://www.metlife.com/about/corporate-profile/metlife-history/index.html?WT.ac=GN\\_about\\_corporate-profile\\_metlife-history](https://www.metlife.com/about/corporate-profile/metlife-history/index.html?WT.ac=GN_about_corporate-profile_metlife-history)
- Muñoz, Lourdes; definición de marketing y del proceso de marketing.: recuperado de <http://bibliotecahuertas.files.wordpress.com/2011/03/capc3adtulo-1-definici3b3n-de-marketing-y-el-proceso-de-marketing.pdf>
- Johnson, G; Scholes, K; Whittington, R (2008) Exploring Corporate Strategy, Inglaterra, Prentice Hall
- Polo, A, (2013) Informe, ¿Que es el NPS?
- Polo, A, (2013) Informe, Informe a Vicepresidencia.
- Polo, A, (2013) Informe, plantilla momentos de verdad.
- Larrota, Maria Alejandra; Manual uso SACC.: recuperado de <http://co-svr-web-002:8080/sacc/ayuda/sacc.htm?Composicion.html>
- (2012) código de buen gobierno corporativo de MetLife Colombia seguros de vida s.a. Bogotá, Colombia.: Recuperado de <http://www.co.alico.com/es/home/assets/pdfs/gobiernocorporativo.pdf>

Customer Effort Vs ¿Retail Effort?; Del esfuerzo del cliente al esfuerzo del vendedor; del articulo de harvard bussiness review del 2010; stop trying to delight your customer.