



MetLife

PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO Y GESTION DE LA LABOR DE CARTERA EN
METLIFE

MABEL YUSLEIDY ARIAS CASTRO

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR SECCIONAL AGUACHICA
FACULTAD DE ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA
AGUACHICA
2022

PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO Y GESTION DE LA LABOR DE CARTERA EN
METLIFE

MABEL YUSLEIDY ARIAS CASTRO

INFORME DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES PRESENTADO COMO
REQUISITO

PARA OPTAR TÍTULO DE ECONOMISTA

ASESOR

MARITZA HERNÁNDEZ

ECONOMISTA

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR SECCIONAL AGUACHICA
FACULTAD DE ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA

AGUACHICA

2022

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón este informe primeramente a Dios, a mis padres y abuelos pues sin su apoyo nunca lo había logrado y que cada día me han dado la fuerza que necesito. Como segundo lugar quiero dedicarlo a mis hermanos, tíos y amigos quienes cada día me han alentado con sus consejos, enseñanzas y amor para ser una mejor persona, porque a pesar de la distancia me han sacado muchas sonrisas.

MABEL YUSLEIDY ARIAS CASTRO

AGRADECIMIENTOS

Estoy muy agradecida por la oportunidad que me dio la vida de hacer mis prácticas en unas de las mejores multinacionales de seguros en Colombia METLIFE, que cuenta con el mejor personal capacitado para orientarte en todo el proceso en cuanto a todo lo relacionado con tu camino profesional, además he contado con la mejor asesoría de Johnatan Angarita que cada día se ha tomado el tiempo para orientarme en todo mi proceso de aprendizaje con el tema de la compañía.

MABEL YUSLEIDY ARIAS CASTRO

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1	9
1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA	9
Reseña histórica.....	9
Tipos de seguros:.....	10
1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE DESARROLLA LA EMPRESA	11
1.2 MISIÓN.....	11
1.3 VISIÓN	11
1.4 POLITICAS.....	12
1.5 VALORES.....	13
1.6 ORGANIGRAMA	14
1.7 ÁREA ESPECÍFICA DE LA PRÁCTICA	15
Customer Engagement:.....	15
• Unidad de retención (RO)	15
• Unidad de fidelización y huérfanos	15
• Unidad de cartera:	16
Personal de apoyo.....	16
Practicante Customer Engagement:.....	16
Jefes inmediatos:	16
CAPITULO 2	17
2.2 DIAGNOSTICO.....	17
2.3 JUSTIFICACION.....	20
2.4 OBJETIVOS.....	21
OBJETIVO GENERAL.....	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
Plan de actividades.....	22
CAPÍTULO 3	22
3.1. Diagnosticar el estado actual en el que se encuentra INTEL CIA y su incumplimiento en los indicadores:	22

3.2 Ejecutar estrategia de envíos de correos a la fuerza comercial de METLIFE, para lograr una mejor efectividad del recaudo de los clientes que están en mora	23
3.3. Describir con cifras y datos reales el porcentaje de recaudo que se obtuvo a través de la gestión con la fuerza comercial, para cuantificar el alcance de la estrategia.....	25
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES.....	28
ANEXOS	28
GLOSARIO	29
BIBLIOGRAFIA.....	30

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz DOFA	19
Cuadro 2. Plan de actividades.....	22
Cuadro 3. Pólizas recaudadas	25

GRAFICAS

Grafica 1. Organigrama.....	14
Grafico 2. Base clientes... ..	24

INTRODUCCIÓN

En un mundo laboral complejo, globalizado y competitivo influye que la gestión de la empresa sea óptima, es por ellos que a lo largo del tiempo las compañías crean herramientas técnicas y tecnológicas necesarias, en conjunto con el recurso humano, para dar respuesta efectiva a ciertos problemas que se presentan, por lo tanto, es indispensable tener en cuentas las diferentes dificultades que se muestran. En consecuencia, de lo anterior el siguiente trabajo investigativo se realizará en METLIFE, que siendo una empresa norteamericana llega a Colombia para generar protección a muchas personas, de modo que en cuanto a su cartera de cobro se encarga INTEL CIA, un call center tercerizado, en donde se ha detectado ciertos problemas que han impedido el crecimiento del recaudo de la compañía.

Por consiguiente, de algunos problemas detectados se hizo énfasis en obtener una contactabilidad con los consultores, para que de esta manera haya un incremento en el recaudo de METLIFE dado que existían muchos clientes en mora. De modo que, a raíz de esas problemáticas se llevó a cabo el diagnosticar el estado actual en el que se encuentra INTEL CIA y su incumplimiento en los indicadores, y de esta manera ejecutar una estrategia de envíos de correos a la fuerza comercial de METLIFE, para lograr una mejor efectividad del recaudo de los clientes que tiene pagos atrasados, para finalmente describir con cifras el impacto de esta estrategia. Sin embargo, el planteamiento de este proyecto tiene como alcance recaudar el mayor porcentaje de dinero hasta el mes de febrero que terminan las prácticas empresarias, teniendo en cuentas limitantes como lo son los clientes ilocalizados.

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

Razón social: METLIFE COLOMBIA SEGUROS DE VIDA S.A.

Reseña histórica:

Durante más de 150 años METLIFE ha ido construyendo su historia, porque más que una multinacional de seguros ha construido futuro para millones de personas, sus inicios fueron la venta de seguros puerta a puerta para trabajadores, para ayudar a proteger a los empleados y sus familias. Además, impulso y enseñó la importancia a los emprendedores, de que era una buena opción mantenerse protegido, a lo largo del tiempo el negocio creció siendo el más grande de Estados Unidos protegiendo a millones de empleados.

METLIFE llega a Colombia en noviembre del 2010 gracias a la adquisición de Alico (American Life Insurance Company) por parte de METLIFE Inc. Combinando los 50 años de experiencia local de Alico en el mercado colombiano, con un líder mundial, actualmente un conglomerado global METLIFE Inc. buscan brindar a sus clientes productos y servicios únicos e innovadores, buscando generar Cambios significativos que mejoran la calidad de vida de millones de personas en todo el mundo. (METLIFE,2017).

El objetivo principal de la empresa es convertirse en un verdadero apoyo, para los clientes y sus familias, ya sea para cuidar la vida o construir un futuro sólido, seguro y pacífico mientras disfrutan de los preciosos momentos que los rodean familiar. (METLIFE,2017).

En la actualidad METLIFE cuenta con 8 sucursales ubicadas en las ciudades de Bogotá (Casa matriz de la operación en Colombia), Medellín, Cali, Manizales, Pereira, Barranquilla, Bucaramanga y Rionegro. Atendiendo a más de 1.100.000 asegurados a nivel nacional a través de un excelente equipo con más de 1.000 empleados directos y más de 300 mediadores de seguros, desde 2004 cuentan con un sistema de gestión de calidad certificado según normas ISO9001:2008.

Dirección: Ak. 7 #99 - 53

Ciudad: Bogotá

Subgerente: Alirio Vargas Joya

Alirio Vargas Joya, es el sub gerente de la multinacional de seguros, con 23 años de experiencia en áreas de contabilidad y auditoría y con una gran experiencia en el sector financiero, especialmente en el sector asegurador, a lo largo de los años ha adquirido gran experiencia en la elaboración y presentación de estados financieros bajo normativa IFRS y USGAAP, en el desarrollo de auditorías y/o

revisorías fiscales en compañías aseguradoras y del sector real, con formación en Técnicas de Auditoría Interna y Sistemas de Gestión de Calidad en INALCEC. Conocimientos en sistemas de riesgos, especialmente riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.

Por consiguiente, en cada una de las decisiones que toma a lo largo de su carrera como gran profesional, siempre tiene en cuenta la planeación en todo el proceso, así como también el trabajo en equipo para que los resultados sean mucho más calificados, además la ética, la responsabilidad, la comunicación son las cualidades que más lo identifican.

Cabe considerar que desde el año 2013 hasta la fecha es el subgerente de METLIFE, garantizando la oportuna y adecuada generación de informes, integración de información en el sistema financiero, además revisa la casa matriz y regionales transacciones con vinculados analizando y evaluando su impacto en precios de transferencia e impuestos, entre otras y muchas funciones que han garantizado el bienestar no solo de los trabajadores sino de la empresa a nivel nacional.

Por lo tanto, es de gran importancia que su papel sea bien representado, ya que METLIFE es líder a nivel global en seguros y programas de beneficios para empleados, dando servicio a 100 millones de clientes en más de 40 países. A través de sus subsidiarias y compañías afiliadas, METLIFE mantiene posiciones de liderazgo en mercados como Estados Unidos, Japón, América Latina, Asia Pacífico, Europa y Medio Oriente. A partir del año 2011 se posicionó en Colombia y desde entonces a brindando servicios a los colombianos y los apoyamos en la construcción de su futuro. Para finalizar en 2017, en METLIFE Colombia obtuvo un crecimiento superior al mercado en cada una de nuestras líneas de negocio y generamos utilidades por \$14.202 millones de pesos.

Tipos de seguros:

- Protección UniversalFlex: “Este seguro te brinda una amplia protección, que combina coberturas adicionales de vida, Accidentes Personales, Enfermedades Graves, asistencias y además ahorro voluntario como complemento”. (METLIFE, 2022)
- Seguro de Accidentes Personales: “En caso de accidente siéntete respaldado y protegido, estamos contigo”. (METLIFE, 2022)
- Seguro de Enfermedades Graves: “Te brindamos apoyo y tranquilidad para garantizarte calidad de vida una vez exista un diagnóstico de enfermedad grave”. (METLIFE, 2017)
- Seguro de Vida Entera: “Ten un seguro por toda la vida, construye el futuro que mereces y disfrútalo con los que más quieres. (METLIFE, 2022)
- Seguro para Educación: La mejor inversión es la que haces para cumplir tus sueños y los de los tuyos.” (METLIFE, 2022)

- Pensión y Retiro: “Goza y disfruta la recompensa por tu trabajo, sácale provecho a tu pensión y sigue cuidando de ti y de tu familia. (METLIFE, 2022)
- Seguro de Pensión 57-62: Con este producto, además de protección, tienes la posibilidad de contar con coberturas adicionales como Incapacidad Total y Permanente y Exoneración de Pago de Primas. También podrás generar acumulación de capital para cubrir tu brecha pensional (METLIFE, 2022)

1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE DESARROLLA LA EMPRESA

Código del RUT: 6512

Actividad económica: Los seguros de vida individual. Los seguros colectivos de vida. Los seguros de exequias, entre otros. Esta empresa fue constituida como SOCIEDAD ANONIMA y se dedica a Seguros de vida.

Tamaño: Gran empresa porque tiene más de 10 millones de asegurados, tiene 5 centros de servicio, 9 sucursales y más de 400 puntos de atención (mini centros y promotorías) en toda la República.

Ámbito de la operación: multinacional

Composición del capital: Privado, Terciario: Servicios

1.2 MISIÓN

En METLIFE construimos libertad financiera para nuestros clientes ofreciendo productos y servicios de protección y acumulación, y programas de beneficios para empleados. Bajo principios éticos y de responsabilidad social, nuestro trabajo está orientado a satisfacer integralmente las necesidades de los clientes, generar utilidades para los accionistas y desarrollar nuestro talento humano. (METLIFE, 2022).

Dentro de todo el marco de la misión se resalta la actividad principal descrita en diferentes palabras, sin necesidad de referirse a la venta de seguros directamente, sino que va más allá porque hace referencia a que el cliente sienta que en todo momento está protegido y acompañado, de la misma forma sus necesidades están cubiertas, porque tiene su dinero en un lugar seguro con los mejores profesionales. Por otro lado, siempre mencionando la responsabilidad ética como base fundamental de la compañía.

1.3 VISIÓN

Convertirnos en One METLIFE una empresa reconocida como líder a nivel mundial de seguros de vida y beneficios para trabajadores. A través de nuestra estrategia, haremos que METLIFE sea una empresa mundial de primer nivel. (METLIFE, 2022).

Se considera que teniendo en cuenta la gestión y el historial de la multinacional dentro del ámbito nacional como mundial, el objetivo que plantea no está muy lejos, dado que en Estados Unidos es la compañía #1 en ventas de seguros, por lo tanto, se ha ido expandiendo por el resto del mundo con indicadores muy altos, además se le podría añadir a la visión una descripción corta, de que no solo espera expandirse, sino fortalecer los lazos con el cliente que son la prioridad para el negocio. Por consiguiente, se lograría ser una empresa vanguardista e integral en todo lo concerniente a la figura de seguros y protección.

Nueva visión: Convertirnos en One METLIFE una empresa reconocida como líder a nivel mundial de seguros de vida y beneficios para trabajadores. A través de nuestra estrategia, haremos que METLIFE sea una empresa mundial de primer nivel, fortaleciendo los lazos con los clientes que son la prioridad.

1.4 POLITICAS

Dentro de las políticas que maneja METLIFE se dividen en:

- Política de Integridad
- Política Global Contra el Lavado de Dinero
- Código de conducta
- Política Global Contra el Lavado de Dinero
- Política Global en contra del Soborno y la Corrupción
- soborno
- METLIFE en contra del soborno y la corrupción
- Línea de Ayuda Ética y Cumplimiento
- Política Global de Privacidad Web
- Política Global de Privacidad Web
- Política Global Anti-Fraudes Web
- Política de Igualdad Laboral y No Discriminación
- Política de Igualdad Laboral y No Discriminación

Las políticas son la parte fundamental de la organización, porque a partir de allí se rige el comportamiento tanto del cliente como de los empleados que hacen parte de METLIFE, además se evidencia día a día la aplicación de cada una de ellas dado que es una compañía tan extensa que abarca parte del mundo, y en donde se

trabajan con los datos personales que es una información de suma importancia para la multinacional. Por lo tanto, cada división coloca en evidencia que siempre se busca cuidar la integridad de la organización.

1.5 VALORES

Construimos el mañana:

Aprovechar las oportunidades - Impulsar el crecimiento responsable e identificar áreas para mejoras continuas

Experimentar con seguridad - Aprender y probar con valentía nuevas ideas sin miedo al fracaso

actuar con urgencia - demostrar velocidad en el accionar con agilidad y determinación

Ganamos juntos:

Buscar perspectivas diferentes - Brindar ideas y retroalimentación para ampliar el pensamiento y tomar decisiones informadas

Fomentar la inclusión - Impulsar un ambiente en donde todos sean valorados, escuchados y puedan expresarse

Crear alineamiento - Colaborar con otras personas en toda la Compañía con franqueza y transparencia

Nos adueñamos:

Asumir responsabilidad - Hacernos cargo y actuar para lograr los resultados correctos.

Facilitar soluciones - Anticipar obstáculos y abordarlos a la vez que se gestionan los riesgos

Entregar lo importante - Ejecutar de acuerdo con nuestras prioridades y cumplir con los compromisos

Dentro de los valores de la empresa se encuentran, la responsabilidad, adueñarse de lo propio, fomentar la inclusión, además de impulsar el crecimiento, porque son las bases en las cuales esta construida la multinacional, en tener siempre presente que la unión hace la fuerza, por lo tanto, la formación integral del trabajo es un objetivo que se debe alcanzar dentro de la corporación para que la calidad del servicio que se le preste al cliente sea el mejor.

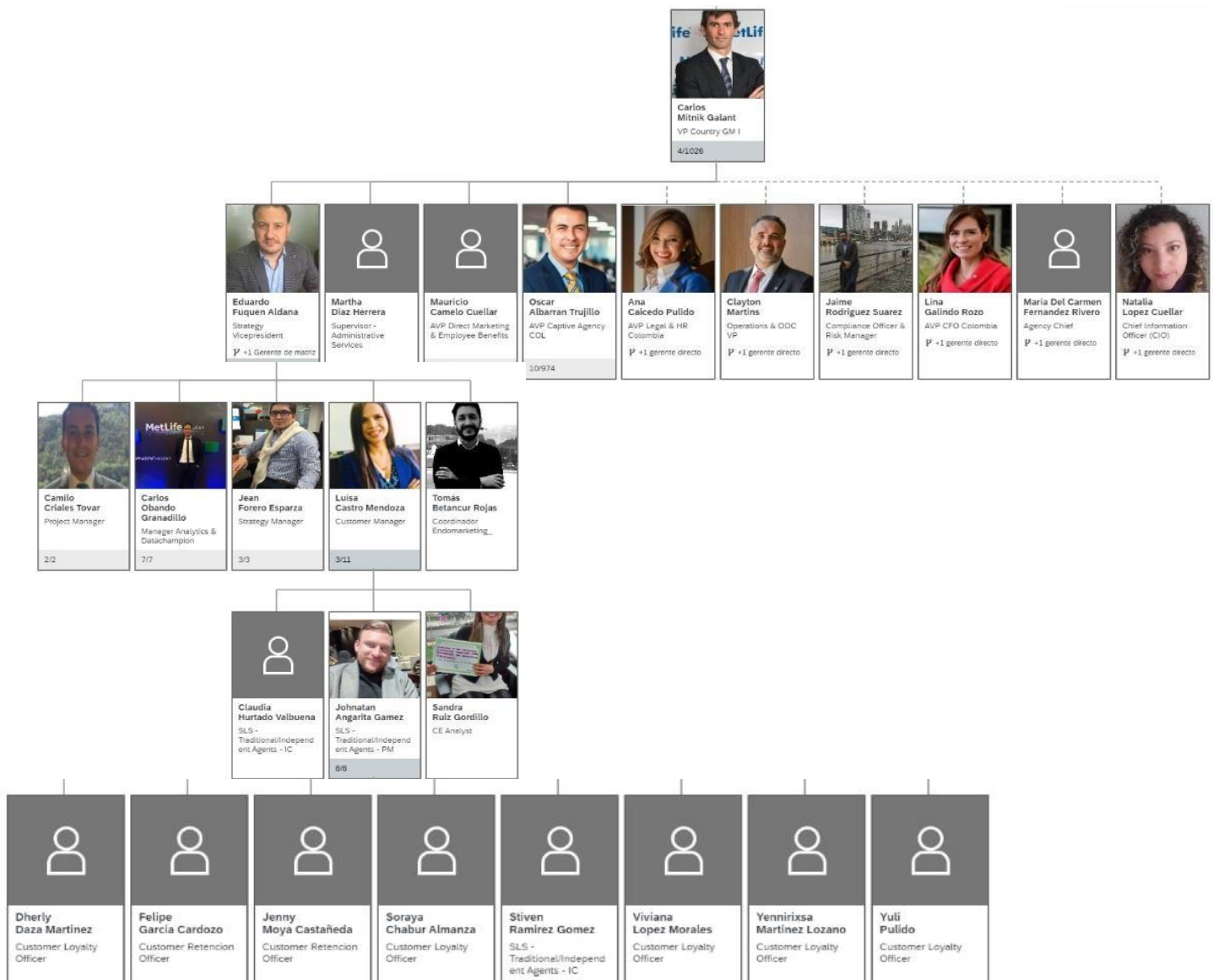
Por otro lado, los valores están basados en pro a que la identidad de la empresa crezca cada día, es decir que las personas se adueñen de la marca como tal, pero que a su vez sientan que se están enriqueciendo de valores, aprendizaje, y aventura, que ofrece la compañía dentro de sus instalaciones.

Adicionalmente es una empresa que impulsa cada día sus valores, para que los empleados no olviden la importancia y a vez sea replicado a los accionistas, clientes y Stake Holder que hacen parte de todo el portafolio de seguros que ofrece la multinacional.

1.6

ORGANIGRAMA

Grafica 1. Organigrama



Fuente: METLIFE Colombia Seguros de vida S.A (2021)

Bajo el nombre de METLIFE Colombia Seguros de Vida S.A, da servicios y productos para personas y organizaciones. Esta segmentación se divide en la compañía en diferentes líneas de comercio que se caracterizan por ser: Agencias, Direct Marketing, (DM) y Employer Benefits (EB). La primera, lleva a cabo tácticas para el comprador personal directo, la segunda y la tercera se dirigen al sector empresarial (METLIFE, 2017).

Por consiguiente, la compañía tiene áreas de apoyo que ayudan a fortalecer todo el proceso y líneas de negocio, garantizando un trabajo calificado y bajo la mejor gestión que se le puede presentar al cliente. Como lo indica Laura María Rojas Suárez “Estas se identifican como operaciones, recursos humanos, control interno, compliance, legal y desarrollo de negocio; siendo compliance donde se encuentra customer engagement” (Suárez, 2017).

Por otro lado, la organización de la estructura del organigrama es de manera vertical dado que va de arriba hacia abajo, iniciando con el presidente de METLIFE Colombia Carlos Mitnik, y luego desplegando cada una de las áreas que han hecho de la compañía una de la mejores en seguros, no solamente en Estados Unidos, sino que también se caracteriza por ofrecer una de las mejores gestiones en Colombia

1.7 ÁREA ESPECÍFICA DE LA PRÁCTICA

Customer Engagement: Es el área encargada de atender todas las solicitudes de retención, fidelización y cobranza de los clientes que tienen pólizas de vida de METLIFE se seguros de vida Colombia, se divide de la siguiente manera:

- **Unidad de retención (RO):** que son los encargados de retener las pólizas que los clientes solicitan para cancelar, además también se realiza la cobranza de la cartera cuando algunas personas están en mora.

Integrantes: Andrés García, Jenny Moya, Stiven Ramirez, Paula Castro.

- **Unidad de fidelización y huérfanos:** se encargan de dar una vista previa al cliente del portafolio de seguros que acaba de tomar, en especial en la gestión de fidelización compliance, en esta gestión se le indica al cliente el motivo de la importancia del portafolio tomado y se validan que los datos que se entregan al consultor quedaron registrados correctamente en el sistema. Dentro de esta misma gestión está la de huérfanos donde se realiza una fidelización para tratar de mantenerlo se actualizan datos, se envía documentación y se solucionan los requerimientos.

Integrantes: Yennirixsa Martínez, Soraya Chabur, Viviana López, Alejandra pulido, Dherly Daza

- Unidad de cartera: encargados de las cobranzas de los clientes. Los encargados son un centro de atención telefónica llamado INTELCA.

Personal de apoyo:

Practicante Customer Engagement: es la persona encargada de que el proceso de cancelación cumpla el ciclo efectivo de cara al cliente realizando los bloqueos de las pólizas que llegan, además realiza el seguimiento al proceso de cobranza ejecutando el cargue de las gestiones realizadas por medio de SMS, blaster y correo electrónico al igual que llevar el control de las auditorias sobre las gestiones que realizan los ejecutivos a los clientes, minimizando errores y optimizando el tiempo entre otras muchas.

Integrante: Mabel arias castro

Jefes inmediatos:

Luisa castro: gerente del área

Johnatan Angarita: coordinador del área

Los anteriores cargos dentro del área cumplen un papel fundamental ya que son los encargados de tomar las decisiones, que se llevan a cabo para que las gestiones sean mucho más eficientes y que los empleados se sientan mucho más conformes con cada uno de los proceso y cambios que surgen tanto interna como externamente.

CAPITULO 2

2.1 PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO Y GESTION DE LA LABOR DE CARTERA EN METLIFE

2.2 DIAGNOSTICO

El área de customer engagement, es la encargada de realizar actividades de retención por solicitudes de cancelación por parte de los clientes de agencias cautivas (fuerza comercial de METLIFE), actividades de fidelización para llevar a cabo un relacionamiento más cercano con los clientes, estas actividades son desarrolladas por una serie de ejecutivos divididos en dos grupos de 4 personas. El primer grupo ejecuta los procesos de retención y el segundo ejecuta los procesos de fidelización, por último customer engagement también se encarga de una tercera actividad de estandarización de pagos de los clientes en mora del canal de agencias cautivas y así mismo garantizar el recaudo y normalización de la deuda de dichos clientes que componen la compañía, de esta última actividad se desprende el proyecto de grado que estoy desarrollando; cabe aclarar que este último proceso es desarrollado de manera tercerizada por un proveedor directo de METLIFE llamado INTEL CIA, proveedor de servicios de call center y BPO y que al igual que las dos primeras actividades descritas anteriormente es ejecutada por un grupo de 6 asesores de cobranza quienes se encargan de realizar gestión de cobranza de manera telefónica a los clientes directos del canal de agencias cautivas de METLIFE.

Cuando los clientes entran en mora por diferentes motivos, los asesores de INTEL CIA lleva a cabo una gestión de cobranza especializado para la recaudación de dinero de la cartera que maneja METLIFE a partir de los diferentes pólizas y seguros de vida que venden los consultores de la multinacional , por lo tanto, se escogió esta entidad para realizar un plan de acción para dar acompañamiento, y seguimiento de los procesos actuales, monitoreo para detectar el comportamiento de los indicadores y ejecutar planes de acción para mejorar los mismos y los procesos ya montados de dicha entidad así mismo reducir el impacto negativo que se ha evidenciado de los indicadores de recaudos, contactabilidad de los clientes, y calidad de la gestión realizada por cada uno de los asesores debido a que sus indicadores en los últimos meses no presentan un alza, y también es importante resaltar que su porcentaje de recaudo no llega a lo esperado por la compañía, ya que el que tienen actualmente es del 53% y la meta esperada es del 64% perdiendo así de esa manera, las diferentes comisiones e incentivos que maneja METLIFE.

Avanzando con el tema, dentro del personal que tiene INTEL CIA, se encuentran los coordinadores, quienes se encargan de monitorear todo el proceso que carter y realizan el seguimiento al recaudo que se realiza, además monitorean todos los indicadores de los empleados para que estos sepan cómo avanzar en el transcurso de la jornada laboral y así cumplir con los indicadores establecidos por METLIFE, así mismo que estén al tanto en todos los procesos de calidad que deben tener en cuenta los ejecutivos para que las llamadas que realizan no solamente sean de cobranza, sino brindarle una muy buena experiencia al cliente. Ahora bien, los asesores de cobranza juegan un papel muy importante, ya que estos están de cara al cliente y deben brindarles una información clara y precisa para evitar generar futuras quejas, por lo tanto, a cada asesor se le otorgan las condiciones y herramientas necesarias para que puedan ejercer sus actividades de manera cómoda y el sitio adecuado para la gestión telefónica y garantizar una buena comunicación telefónica, cada uno cuenta con un cubículo individual para que la comunicación que este tenga sea de excelente calidad.

Conforme a lo expuesto anteriormente, el proceso de cobranza es uno de los más importantes de la compañía, ya que de ahí depende la gran mayoría de los activos de METLIFE y de igual manera siempre se busca que el cliente no se vaya de la empresa, sino que por el contrario siempre conserve sus pólizas, dando diferentes alternativas y opciones de pago, por otro lado, es importante resaltar la labor de INTEL CIA, pero analizando la situación actual, los Call center tienen un alto grado de rotación de sus asesores y del personal administrativo, lo que hace que se retrasen algunos progresos que se hacen dentro de esta área, también la falta de información y la poca coordinación que se presenta dentro agudizan el problema, llegando a volverse un círculo sin salida y haciendo que los indicadores no puedan avanzar.

Por consiguiente, dentro del plan de seguimiento, se detectó que algunos empleados no tenían idea de sus indicadores como también no sabían información de algunos productos que maneja la compañía, también se detectó que algunos trabajadores daban mal la información a los clientes y esto solía generar malestar, todo esto sucede por la rotación de los mismo, así como también la falta de feed back que los coordinadores no hacen con sus empleados.

A partir del análisis FODA se puede visualizar de manera más detallada las debilidades y fortalezas que tiene esta entidad, para de esta manera lograr impactar de manera correcta y corregir a todas las falencias que se presentan en todo el proceso de cobranza.

Cuadro 1. Matriz DOFA

DEBILIDADES • La alta rotación de los asesores de cobranza y del personal administrativo impide el cumplimiento de los indicadores. • La falta de comunicación entre las diferentes áreas que trabajan para que se llegue a la meta del 64% de recaudo. • Que se mantengan las estrategias planteadas a través del tiempo y tengan persistencia en la compañía	OPORTUNIDADES • Trabajar en mejorar los procesos de capacitación a los asesores de INTELCA. • Fortalecer la atención al cliente que se da a través de espacios de retroalimentación y se vea reflejado en una muy buena experiencia al usuario final de METLIFE.
FORTALEZAS • La posibilidad de ser un puente de contacto entre METLIFE e INTELCA para mejorar la comunicación entre ambas compañías. • La posibilidad de tener un gran nicho de clientes que permite que el negocio se mantenga a través del tiempo. • La disposición y compromiso del área de customer engagement y sus líderes para trabajar en equipo con el área de cartera de INTELCA y sus líderes	AMENAZAS • Que como consecuencia del incumplimiento de alguna de las partes o condiciones del contrato desencadene en una terminación por algunas de las partes. • Que se vean afectados los equipos de cómputo y telefonía por el mal uso de los asesores y así no poder establecer una buena comunicación con los clientes de METLIFE. • El incumplimiento de los indicadores de gestión de cobranza de manera unilateral METLIFE cambie de proveedor de servicios.

2.3 JUSTIFICACION

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teorías, y los conceptos básicos de servicio al cliente y finanzas, encontrar explicaciones a situaciones internas que se vienen presentando dentro de INTEL CIA como los son (bajos indicadores de recaudo, rotación de personal) y del entorno como lo son (poca coordinación, y falta de información) que afecta directamente a METLIFE. Dentro del marco teórico se llenarán muchos vacíos de conocimiento a nivel general en las dos entidades, ya que se tendrán conceptos más claros sobre algunos problemas que se vienen presentado y que no se habían tomado en cuenta, todo con el objetivo de mejorar las propuestas futuras que se tienen de cara al cliente, puesto que tal como lo indica (Gómez, 2006) “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” y, por lo tanto, no es solamente crear estrategias que satisfagan al cliente, sino generar una nueva teoría en donde al empleado se le tome en cuenta de esta forma se impactara a nivel general el problema.

Según lo expuesto por Humberto Gómez, la importancia principal dentro de las compañías es el cliente, ya que en la actualidad las empresas tienen muchas competencias y lo que se busca es obtener ventajas para que de esta manera los compradores prefieran siempre la opción como lo es en este caso METLIFE, pero se ha dejado de lado al empleado como agente principal de todos los procesos y por falta de esa interacción entre él y los coordinadores, se pierden muchas veces información de gran relevancia para mejorar los procesos administrativos.

Por consiguiente, Para lograr los objetivos del estudio, se acudió a la técnica de investigación de observación, para medir los problemas que INTEL CIA presenta. Con ellos se pretende conocer las dificultades reales por los cuales atraviesa, y de esta manera lograr encontrar nuevas alternativas para poder aumentar ciertos indicadores de los asesores como lo son la calidad de registros barridos, el número de contacto con los clientes y además que los acuerdos de cumplimiento a los cuales lleguen los usuarios con los empleados.

La validez de esta investigación se concentra en proponer alternativas, para que los empleados logren avanzar en cada una de sus metas ya sean grupales o individuales, por lo tanto, se propuso la creación de un Chat Bot de esta forma se tendrá una mayor accesibilidad a la información, así mismo no se tendrá necesidad de buscar a terceros sino directamente dentro de INTEL CIA.

De acuerdo al diagnóstico descrito anteriormente sobre las problemáticas que impiden el buen desarrollo y cumplimiento de los indicadores de gestión del área de cartera de INTEL CIA, se ha detectado la notable necesidad de intervenir dicha área y poder implementar estrategias que ayudan a reducir esa brecha de incumplimiento

que ya se viene presentando desde tiempo atrás en los siguientes indicadores: el incumplimiento de la tasa mínima de recaudo que debe tener la compañía ya mencionada, la atención de servicio al cliente que se da a los compradores por parte de los asesores de cartera, el control y seguimiento por parte de los coordinadores de INTELCA y así mismo el seguimiento y control de METLIFE para el recaudo de sus activos.

Por otra parte, se agrega que esta indagación que se ha venido adelantando es gracias a la libertad de información que los líderes de Customer Engagement han suministrado para tomar esta investigación de manera autónoma y así poder mejorar el desempeño de INTELCA y los procesos mencionados en el párrafo anterior.

Para concluir dentro del alcance social de la investigación los principales beneficiados son METLIFE e INTELCA quien es el proveedor directo de los servicios en relacionados a la gestión de cobranza, por lo tanto, se propone un plan de seguimiento y acompañamiento para de que de esta manera lograr un mejor recaudo de dinero, porque finalmente es el objetivo principal.

2.4OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un plan de acompañamiento y gestión de la labor de cartera en METLIFE.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado actual en el que se encuentra INTELCA y su incumplimiento en los indicadores.
- Ejecutar estrategia de envíos de correos a la fuerza comercial de METLIFE, para lograr una mejor efectividad del recaudo de los clientes que están en mora.
- Describir con cifras y datos reales el porcentaje de recaudo que se obtuvo a través de la gestión con la fuerza comercial, para cuantificar el alcance de la estrategia.

Plan de actividades

Cuadro 2. Plan de actividades

MESES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Inducción de la empresa																												
Capacitación																												
Apropiación de actividades subir bases RM, cambios de convenio etc.																												
Ejecución de cierre de mes																												
Conocimiento del plan de seguimiento para INTELCA																												
Acercamiento a través de reuniones con INTELCA																												
Creación de estrategias para mejorar indicadores																												
Realizar presentación con el proyecto																												
Análisis sobre el proyecto y su impacto																												

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3

En el marco del desarrollo del proyecto se llevan a cabo determinados procesos cuyo fin es identificar de manera real los problemas que existen dentro de la empresa, que impiden el crecimiento de determinados indicadores. Es así que a través de reuniones se realizó la socialización de los recaudos que INTELCA posee en este caso la cartera y se constató que no se lograron las metas, ni de manera individual ni colectiva, debido a ciertos factores que serán mencionados a continuación.

3.1. Diagnosticar el estado actual en el que se encuentra INTELCA y su incumplimiento en los indicadores:

El área de cartera en INTELCA tiene un estado crítico en su indicador de recaudo ya que desde que customer engagement intervino, se empezaron a detectar ciertas problemáticas que desde un tiempo atrás se venían presentando pero que no se había hecho un diagnostico detallado de la situación.

Inicialmente a través de las reuniones y visitas que se llevaron a cabo con el área de cartera (INTELCA) se logró establecer que parte de la falta de cumplimiento en el recaudo se debe:

- Alta rotación de personal: esto hace referencia, a que el 50% del personal encargado de la cobranza de cartera es nuevo, incluyendo los coordinadores del área, impactando de manera negativa la productividad de la campaña, por la falta del conocimiento del producto, debido a que cada empleado necesita de una curva de aprendizaje para aprender todo el proceso para desarrollarlo de una manera más efectiva.
- Mala medición de los indicadores que deben cumplir los asesores: sobre esta problemática se concluyó, que impacta de manera negativa, porque los indicadores que se están midiendo a los asesores, no son los correctos para llegar a la meta de recaudo, y no genera el compromiso por parte de los empleados, para enfocarse en el objetivo principal que es recaudar dinero. Debido a que la medición se hace por contactabilidad y no por el recaudo que es el objetivo principal de la campaña
- Dimensionamiento de una campaña: se tuvo en cuenta el dimensionamiento de la campaña, ya que revisando la meta de recaudo se puede considerar que el personal autorizado para ejecutar esa función, no es suficiente para cumplir la finalidad que es recaudar todo el dinero.
- La falta de contactabilidad con los clientes que están en mora: inicialmente hay una falta de Profundizando en este tema, es importante enfatizar que cada asesor de INTEL CIA tiene su contacto por llamadas telefónicas directas con los clientes, a veces muchos no contestan o no están disponibles en absoluto, y la mayoría de estas personas tienen mora con primas altas, también exacerba el problema, haciendo que los objetivos de cobro sean más difíciles de cumplir.

3.2 Ejecutar estrategia de envíos de correos a la fuerza comercial de METLIFE, para lograr una mejor efectividad del recaudo de los clientes que están en mora

Este objetivo está enfocado en la última problemática que se presentó en INTEL CIA, que es la falta de contactabilidad, debido a que como se mencionó anteriormente, el contacto que se tiene con los clientes es por llamadas, y en ocasiones esto se hace difícil porque muchos de estos son totalmente ilocalizados, por lo tanto, se vio la necesidad de contactar a los compradores por medio de otro canal, para apalancar el indicador de recaudo, empezando a pilotear el contacto a través de correos electrónicos a los consultores que son los encargados de gestionar, administrar y hacer seguimiento de sus carteras, dado que son los directamente implicados en que esas ventas persistan a través del tiempo.

Para el desarrollo de este objetivo fue necesario obtener una base por medio de INTEL CIA, de esos clientes que no se estaban contactando y que tenían moras mayores a \$5.000.000 ya fueran por medio de pago directo o automático. Seguido a esto era importante identificar cuáles eran los consultores de estos y empezar a enviarles correos electrónicos, con las pólizas y monto que tenían en mora cada uno de sus clientes, como se logra observar en el siguiente anexo 1.

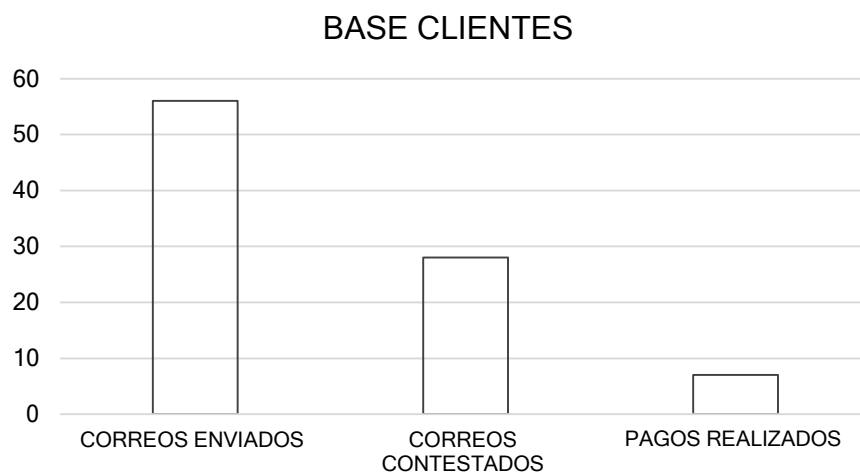
En consecuente se tomó una base de 82 clientes, los cuales tenían una prima que superara los 5 millones en adelante, por lo tanto, se empezó a identificar cuál era su consultor, es decir, la persona que le había vendido la póliza, para poder enviarle correo y notificarle que su cliente estaba en mora. Por otro lado, se descubrió que dentro de esa base algunos clientes no tenían consultor asignado, por ende, se les debía escribir al Gerente de unidad o agencia, en otros casos existían clientes sin consultor asignado y no se les podía enviar correo, también muchos de esos consultores no estaban a la compañía.

En la siguiente gráfica 2 se visualiza que a 56 consultores se le enviaron correos, con la notificación de sus clientes, de los cuales se obtuvieron 28 respuestas, mencionando las diferentes novedades de sus clientes, entre esas fueron:

- Cliente fuera del país
- Clientes con novedades personales
- Clientes ilocalizados
- Clientes con problemas en sus pagos automáticos

Como resultado de esas 28 respuestas, 7 fueron positivas donde se logró el recaudo de sus pólizas, gracias a la comunicación que se logró con el consultor para que realizara una gestión de cobranza más directa con el cliente, esta estrategia se llevó a cabo de esta manera, porque lo que se buscaba era ser el puente de comunicación entre METLIFE y su proveedor INTEL CIA, ya que ellos no tienen posibilidad de comunicarse con la fuerza comercial (consultores) y de esta manera tener una mejor efectividad en los recaudos.

Grafica 2. Base clientes



Fuente: Elaboración propia

3.3. Describir con cifras y datos reales el porcentaje de recaudo que se obtuvo a través de la gestión con la fuerza comercial, para cuantificar el alcance de la estrategia.

En este objetivo se cuantificó con cifras el alcance de la estrategia, debido a que se empezaron a generar los pagos de los clientes que estaban en mora, obteniendo hasta el momento un contacto del 50% de todos los clientes que se habían contactado, cabe aclarar que el cálculo se realizó sobre una muestra de 56 clientes, ya que, de los 82 clientes tomados inicialmente, por diferentes causas ajenas a la estrategia no aplicaban en contacto.

Por consiguiente, dentro de la estrategia se empezó a implementar el llevar siempre el contacto, con su gerente de unidad y gerente de agencia, para que existiera un mayor apoyo con su consultor y de esta manera poder ubicar el cliente. Por tanto, en el cuadro 3 se logra observar la cantidad de dinero recaudado durante la implementación del plan.

Cuadro 3. Pólizas recaudadas

POLIZAS	PRIMA RECAUDADA
1.COMPLEMENT RENTA - BASICO 2. IDA PENSIÓN A EDAD 57	\$ 5.886.500
1.AP TRANQUILIDAD PESOS 2.AP BIENESTAR PESOS	\$ 3.577.300
1.COMPLEMENT RENTA - BASICO 2.AP CANCER - BASICO 3.AP- BASICO 4.DOTAL A EDAD 20 AÑOS	\$2.779.300
PENSIÓN MUJER 57 AÑOS DOTAL A EDAD 20 AÑOS PESOS VI ENTERA A EDAD 60 AÑOS PESOS	\$ 2.519.100
1.AP BIENESTAR PESOS 2.AP ENFERMEDADES GRAVES 3.TEMPORAL A 70 AÑOS PESOSVI 4.ENTERA A EDAD 70 AÑOS PESOS	\$ 8.203.200
PENSION HOMBRE 62 AÑOS	\$ 8.270.100
1. TEMPORAL 60 PLUS 2.AP EJECUTIVOS - BASICO 3.AP BIENESTAR PESOS 4.TEMPORAL A 70 AÑOS PESOS	\$ 6.038.800
TOTAL	\$ 34.495.000

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior describe la efectividad de la estrategia que se ha tenido desde su implementación hasta la fecha, en donde sea logrado un recaudo de \$ 34.495.000 gracias al trabajar de la mano con el consultor, por otro lado, en cada caso el consultor a respondió de manera diferente y dio los diferentes motivos para que se realizara el pago, los cuales fueron:

- Confirmación del número de teléfono, para poder contactar la clienta.
- Cliente contactado por consultor, y se realizó el pago
- visita de servicio.
- Llamada telefónica

De esta manera se logró recaudar lo descrito en el cuadro anterior, trabajando de manera continua con el envío de correos electrónicos, para ayudar no solamente a INTEL CIA con su indicador, sino lograr un mayor ingreso para METLIFE.

CONCLUSIONES

A través de la estrategia de envío de correos electrónicos, es posible alcanzar metas de cobro, puesto que existía la necesidad de contactar a los clientes de diferentes formas, ya que algunos de ellos no se podían localizar por teléfono. Por ello, trabajar con sus consultores permite un contacto más directo con cada cliente.

Por otro lado, el recaudo de toda la base es un proceso largo, dado que aún existen diferentes factores por los cuales no es posible la obtención de todo el dinero total que suman todos los compradores, entre esos factores como se describió en los objetivos anteriores los más relevantes son: algunos clientes eran parte de cartera huérfana(sus consultores ya no hacen parte de la compañía), otros no tenían asignada GU(gerente de unidad) ni GA(gerente de agencia), otras ventas de esas pólizas fueron realizadas por agentes ajenos a la multinacional, por lo tanto, su ubicación no era posible, entre otros factores que existen, de modo que el proceso que se le hace a cada cliente es exhaustiva, agotando todas las posibilidades de contacto con los consultores.

Por consiguiente, este proyecto demanda tiempo, pero con resultados favorables para METLIFE, porque se está involucrando con el activo más importante de la compañía, que es el dinero, que es el motor de crecimiento en cuanto a infraestructura y recurso humano, de tal forma que , al llevar a cabo este proceso, contribuye y satisface a nivel personal el tiempo de las prácticas de los estudiantes, porque no solamente se aprende tareas diarias, sino que se crea nuevos espacios en donde se pueda aplicar los conocimientos obtenidos desde la universidad.

Para finalizar, las variables de estudio permitieron dar respuestas positivas, a la problemática que era la ilocalizacion de los clientes, con un nuevo concepto que se trata, de involucrar directamente a los consultores o vendedores de las pólizas, con

el objetivo, de crear lazos más cercanos con los clientes, y que esta manera no se opte por anexarlo en una lista llamada clientes en mora, sino todo lo contrario, un cliente que aporta más al recaudo de la compañía.

RECOMENDACIONES

Con base al resultado de la investigación y a los estudios previamente del tema, se destaca la afectividad de la gestión del recurso humano dentro de la organización, con el fin de mejorar e impulsar procesos de cambios estratégicos de las personas, integrando sistemas y soluciones para optimar los procesos, el desempeño de la empresa y sus empleados, buscando soluciones apropiadas de gestión del cambio y capacitación en el desarrollo de capacidades, transferencia de conocimientos y competencias del personal.

Se destaca, por lo tanto, promover las herramientas que ofrece la compañía con relación a los avances tecnológicos (Webex, One Drive, METLIFE Tube, Outlook, entre otras). Para obtener un crecimiento en cuanto a la contactabilidad con los clientes, para este proceso es importante, la participación de los líderes de la empresa para ayudar a garantizar el cambio cultural conducente a mejores resultados y al logro de las metas organizacionales.

Por lo tanto, la gestión humana debe crear los mecanismos que se conviertan en política. A la larga, dependiendo de la cultura, las distancias geográficas y empoderar a los colaboradores, por eso la interculturalidad requiere Consideraciones multidimensionales, teniendo en cuenta la cultura, la comunicación y, lo que es más importante, la presencia, tal como lo indica (Castro Medina et al., 2017) “con el fin de desarrollar de manera integral al trabajador en relación con su escenario laboral, permitiendo un auténtico aprendizaje organizacional, que hace posible que se favorezcan espacios para la adquisición de nuevos aprendizajes y destrezas, que permitirá que la organización obtenga mejores resultados de las personas”.

ANEXOS

Anexo 1. Correo de cobranza

Hola buenas tardes

A continuación, te comparto el siguiente cliente con prima significativa el cual no hemos logrado contactar vía telefónica y está en riesgo de cancelación por mora, por lo que agradecemos nos informes los números telefónicos a los cuales nos podemos contactar o gestionar un acuerdo con el cliente para que mantenga su protección activa

Código de barras para recaudos

Identificación Documento

Cedula Póliza

Estado Pólizas VIGENTES

Vínculo -- TODOS --

Poliza	Plan	Medio Recaudo	Frec. de pago	Valor Prima	Estado Poliza	Fact. Hasta	Cuotas a recaudar	Valor Recaudar
	PENSIÓN HOMBRE 62 AÑOS	PAGO DIRECTO	Anual	\$ 8.270.100	Vigente	25/10/2022	1	\$ 8.270.100

Arturo M. Alvarado

Fuente: METLIFE (2022)

Anexo 1.correo de cobranza: correo electronico que se enviaba a cada consultor, gerente de unidad, o agencia para avisarle la mora que cada cliente presentaba.

GLOSARIO

CARTERA: “las carteras financieras representan productos compuestos por diferentes valores y títulos que determinan su rentabilidad y riesgo”. (BBVA, 2016)

CLIENTE HUÉRFANO: se denomina cliente huérfano, al tipo de cliente que no tiene un consultor de acompañamiento que administre su portafolio y a su vez, quien lo esté asesorando de manera periódica.

CONSULTOR: Profesional que brinda asesoría experta en un campo específico o área de especialización, ya sea mantenimiento, contabilidad, tecnología, publicidad, legislación, diseño, recursos humanos, ventas, arte, medicina, finanzas, relaciones públicas, comunicación, idioma extranjero aprendizaje, psicología u otros. (wikipedia, 2022)

CONTACTABILIDAD: La contactabilidad se refiere al número de contactos realmente establecidos con la persona designada, superior al número de números de contacto marcados. (Barbosa, 2013).

GERENTE DE AGENCIA: Los gerentes de agencia son profesionales que supervisan todos los aspectos de una agencia. Dichos gerentes pueden trabajar en una variedad de industrias, que incluyen seguros, publicidad, contabilidad, talentos, reclutamiento y bienes raíces. Algunos departamentos gubernamentales también pueden referirse a su personal superior como gerentes de agencias. (Spiegato, 2015)

GERENTE DE UNIDAD Es el Responsable de la planificación comercial de su unidad de negocios y de la aplicación de estrategias corporativas, desarrollando su potencial, gestionando y creando formatos de negocios, alternativas de Negocios, análisis de competencias, etc.. (Jobomas, 2016).

POLIZAS: La póliza es el documento, con el cual, se formalizan los contratos de seguros. En este sentido, un documento que se genera cuando se ha alcanzado un acuerdo entre el asegurador y el tomador, firmando estos el contrato del seguro. (Morales, 2022).

PRIMAS: La prima se calcula como la diferencia entre el interés que se paga por la deuda de un país y el que se paga por la de otro. (wikipedia, 2022).

RECAUDO: Recaudar significa juntar o amontonar recursos, generalmente dinero, con el fin de satisfacer las necesidades de terceros o solventar una obligación. (Spiegato, 2015).

BIBLIOGRAFIA

Barbosa, f. (2013). Inconcertc. Obtenido de <https://blog.inconcertcc.com/es/metricas-de-call-center-descubre-que-medir-del-marcador-predictivo/#:~:text=La%20contactabilidad%20se%20refiere%20a,el%20volumen%20de%20contactos%20discados>.

BBVA. (OCTUBRE de 2016). BBVA. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/cuatro-tipos-carteras-distribuir-patrimonio/>.

Castro Medina, J. P., García Castro, I. C., Jaramillo López, A. D., & Lozano Cubillos, R. C. (2017). La Interculturalidad Y Su Influencia En El Desarrollo De Competencias Laborales En Los Colaboradores De METLIFE Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3098>

Gómez, H. S. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión*. Panamericana, 3 R Editores,.

obomas. (2016). Jobomas. Obtenido de https://es.jobomas.com/news/job_description/gerente_de_unidad_de_negocios#:~:text=Es%20el%20Responsable%20de%20la,an%C3%A1lisis%20de%20competencias%2C%20etc..

METLIFE. (2017). *CODIGO DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO*. BOGOTA.

METLIFE. (2022). *MET LIFE*. Obtenido de <https://www.METLIFE.com.uy/sobre-METLIFE/quienes-somos/mision-y-vision/>

Morales, F. C. (2022). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/poliza.html>

Suárez, L. M. (2017). *La actualización de marca como estrategia para la creación de valor en METLIFE Colombia Seguros de Vida S.A.* BOGOTA: 9PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Spiegato. (2015). *Spiegato*. Obtenido de <https://spiegato.com/es/que-es-un-gerente-de-agencia>

wikipedia. (2022). *wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Consultor>