

Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

2017

Nombre de la organización: **República AFAP S.A.**
Dirección: **18 de Julio 1883**
Montevideo - Uruguay
Fecha de solicitud: **27 de marzo de 2017**

INDICE

	RESUMEN DESCRIPTIVO DE LA ORGANIZACIÓN	I
5	ORGANIGRAMA.....	IV
	GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS	V
	1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN.....	1
	1.a Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización	1
	1.b Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento	2
10	1.c Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.....	4
	1.d Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.....	6
	1.e Los líderes promueven y gestionan el cambio, la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.....	7
15	2. ESTRATEGIA	8
	2 a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno	8
	2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión	11
20	2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, se revisa y mejora.....	12
	2 d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización	14
	3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS.....	16
	3 a. La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización.....	16
	3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal	18
25	3 c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.....	19
	3 d. Atención y Reconocimiento a las personas	20
	4. RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS.....	21
	4 a. Gestión de los recursos financieros	21
	4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento	22
30	4 c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales.	24
	4 d. Gestión de los recursos tecnológicos.....	24
	4 e. Gestión de proveedores y alianzas.	25
	5. PROCESOS Y CLIENTES	26
	5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos conforme a la estrategia establecida.	26
35	5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes	27
	5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.	28
	5 d. Se mejora la promoción y comercialización de los productos y servicios.	30
	5 e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes	31
40	6. RESULTADOS DE CLIENTES	33
	6 a. Medidas de Percepción	33
	6 b. Indicadores de Rendimiento.....	41
	7. RESULTADOS DE PERSONAS	44
	7 a. Medidas de Percepción	44
45	7 b. Indicadores de Rendimiento	46
	8. RESULTADOS DE SOCIEDAD.....	51
	8 a. Medidas de Percepción	51
	8 b. Indicadores de rendimiento.	57
	9. RESULTADOS GLOBALES.....	59
50	9 a. Resultados clave del negocio.....	59
	9 b. Indicadores de Rendimiento.....	61

RESUMEN DESCRIPTIVO DE LA ORGANIZACIÓN

▪ Descripción

República AFAP es una sociedad anónima privada, de capital estatal, cuyos accionistas son:

- El Banco de la República Oriental del Uruguay - 51% (BROU)
- El Banco de Previsión Social - 37% (BPS)
- El Banco de Seguros del Estado - 12% (BSE)

El sector de actividad es la administración de Fondos de Ahorro Previsional.

La Ley 16.713 de 1995 de Reforma de la Seguridad Social, la Ley 19.162 de 2013 que modifica la anterior, siguientes y concordantes, establecen el marco legal para las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional y establecen que su objeto único es administrar el FAP, que constituye la sumatoria de las Cuentas de Ahorro Individual de los clientes; los ingresos de estas cuentas individuales son el aporte de cada trabajador y el valor agregado de la rentabilidad que le proporciona la gestión de la empresa.

La Ley establece además una separación absoluta entre el patrimonio y la administración del FAP (propiedad de los afiliados) y el patrimonio y la administración de la Sociedad Anónima Administradora (propiedad de los accionistas).

La actividad está regulada por el Banco Central del Uruguay, que emite normativa de cumplimiento obligatorio.

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:

Directorio: Presidente, Vicepresidente, Director y un Síndico.

Gerencia General

Departamentos funcionales: Inversiones, Servicios Previsionales, Comercial, Gestión y Administración y Finanzas.

Área dependiente de Directorio: Prevención y Gestión de Riesgo.

RAFAP cuenta con 238¹ colaboradores, distribuidos entre Casa Central, el nuevo Centro de Servicio al Cliente en Torre Universitá, puntos de atención al cliente en Nuevocentro Shopping, Montevideo Shopping Center, Centro Cívico en Costa Urbana Shopping, y las agencias del interior del país.

Los clientes activos, con cuentas abiertas en condiciones de recibir recaudos del BPS son 540.683².

La reglamentación respecto al funcionamiento de una AFAP es abundante, estricta y fiscalizada por la División Mercado de Valores y Control de AFAP del BCU.

La empresa existe para hacer posible la mejor jubilación de sus clientes, garantizándoles seguridad y confiabilidad a través de una administración profesional y responsable de sus ahorros, y ofreciéndoles un servicio que supere cada día más sus expectativas.

RAFAP quiere ser vista y reconocida como la organización empresarial referente del Régimen Jubilatorio por Ahorro Individual en Uruguay, por los grupos de interés relevantes.

▪ Evolución histórica

El nacimiento de la empresa se dio en el marco de la reforma previsional aprobada por el Parlamento en el mes de setiembre de 1995 a través de la sanción de la Ley 16.713. Esta Ley contempló entre muchos aspectos, la creación de las AFAP, la obligación de que todas ellas fueran empresas privadas y que por lo menos una de ellas fuera de capital estatal.

Así, el 31 de enero de 1996 nace RAFAP, y naturalmente lo hace con los desafíos que toda organización empresarial tiene, pero además con un desafío exclusivo, por ser la primera empresa uruguaya privada, de propiedad estatal y en régimen de competencia con otras empresas.

Algunas de las competidoras eran empresas internacionales con experiencia en la actividad, de la que RAFAP carecía.

¹ Datos al 1° de marzo de 2017.

² Datos al 1° de marzo de 2017.

¿Qué opinión tendrían en el futuro los uruguayos respecto a esta empresa?

¿La asimilarían a la empresa estatal tradicional y debido a esto valorarían menos su gestión respecto a la de competidores internacionales?

¿Pensarían que los cargos en la empresa (dada su naturaleza) no serían ocupados por los profesionales más competentes sino por recomendaciones de políticos?

Éstas eran algunas de las dudas que entre muchas otras se enfrentaron entonces desde la Alta Dirección.

Frente a estas interrogantes, los responsables de la AD definieron que el objetivo era construir la empresa del sector que trabajara mejor, reconociendo que para que una empresa exista en el futuro y sea exitosa, hay medidas y acciones que deben tomarse en el presente para “trabajar bien”.

Para esto, existían dos acciones a tomar inmediatamente: en primer lugar, contratar a la empresa consultora con mejores antecedentes en puesta en marcha de este tipo de empresas y en segundo lugar comenzar con el reclutamiento de las personas que construirían esa organización empresarial ejemplar.

El criterio de selección de las personas que trabajan en la organización, fue el aspecto clave en el desempeño posterior. Se apuntó a conseguir buenos profesionales con un énfasis muy profundo en invitarlos a construir juntos una organización modelo por su buena gestión, seleccionando a personas que compartieran el conjunto de principios y valores básicos para lograr ese objetivo.

Dado que la organización no era conocida ya que aún no había comenzado su operación, la AD redactó una mínima presentación para que las personas que se integraran a ella conocieran sus objetivos, y así nació (antes de la apertura) el primer documento de Visión, Misión, Principios y Valores.

La Visión y Misión finales fueron desarrolladas a partir del Proceso de Planeamiento Estratégico, involucrando a los componentes de la organización y no como imposición de la AD. Esta tarea se realizó posteriormente en forma participativa y con revisión periódica por parte de la AD, dando lugar a la Visión y Misión actualmente vigentes.

El documento inicial fue útil en su momento para alinear a la incipiente organización, y es útil en esta tercera presentación al Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para transmitir de forma clara cómo quería la AD que la empresa se viera en el futuro y el énfasis que puso desde el principio en el papel fundamental que jugaría la Gestión de Calidad en el proceso de alcanzar ese futuro.

Con posterioridad a esa puesta en marcha, los integrantes de la AD comenzaron junto con el resto de la empresa a recorrer el largo camino de la mejora continua.

En 1998, la AD junto con los gerentes de departamento trabajaron en definir el “Modelo de Gestión de la Empresa” basados en el Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad.

Durante 1999 y 2000, se ejecutó un programa de desarrollo organizacional cuyo principal objetivo fue difundir entre todos los integrantes de la organización dicho modelo de gestión.

El año 2001 mostró ya las aplicaciones de metodologías de trabajo transmitidas en ese programa de desarrollo organizacional anterior y se podría definir como el año en que el modelo de gestión elegido tuvo un primer ciclo completo de aplicación en total coherencia con su concepción.

De hecho fue en ese año 2001 donde se implantó por primera vez el sistema de seguimiento de la estrategia a través de indicadores, sistema basado en el llamado *Balanced Scorecard* de los autores Kaplan y Norton.

Este proceso fue además acompañado con la incorporación de tecnología que permitió cumplir con aquella definición inicial de convertir a la organización en el referente del Sistema Previsional en el país.

De este modo, la empresa tuvo el primer *Data Warehouse* con tecnología *Microstrategy* en el país, el primer *Call Center* instalado con integración *Computer Telephone Integrator* en Uruguay, un sistema de administración de contactos de última generación entre otra gran cantidad de recursos tecnológicos que se dotaban con aquel objetivo de ser la empresa con las mejores prácticas del sector. Este criterio de aplicación del “estado del arte” no ha variado con el tiempo y forma parte del espíritu de la Gestión de Calidad.

Esa incorporación de tecnología ensamblada y al servicio del modelo de gestión, permitió en 2002 generar un sistema de indicadores de gestión para cada departamento y una asignación de objetivos individuales, con la garantía de su correcto seguimiento a partir de las herramientas tecnológicas disponibles.

En 2003 se planteó como desafío presentarse al PNC en su edición 2004; desafío que contó una alta participación e involucramiento de todo el personal. Se establecieron herramientas y tecnología para el mantenimiento de la documentación y control de los procesos, realizando importantes esfuerzos en la estandarización de los flujos de información y mantenimiento de los registros. A su vez, se realizó un ciclo de capacitación masiva a toda la organización sobre temas relacionados con el MMC, su aplicación y adaptación a los distintos entornos de la organización.

Como resultado de la postulación al PNC 2004 RAFAP obtuvo por parte del Comité Nacional de Calidad menciones especiales en las áreas 1 - Liderazgo de la Alta Dirección y 2 - Planeamiento.

A raíz de la retroalimentación obtenida en el informe final entregado por el Comité Nacional de Calidad y de propias conclusiones extraídas de la autocrítica realizada sobre la aplicación del MMC en la organización, se llevó adelante durante 2005 el proceso de Certificación del Sistema de Gestión de Calidad a través de la Norma ISO 9001:2000. En 2013 se llevó a cabo la certificación de Seguridad de la Información bajo la Norma ISO 27001:2005. Las certificaciones se han mantenido anualmente y en este momento las vigentes son la ISO 9001:2015 y la ISO 27001:2013.

En 2006, 2009 y 2013 RAFAP obtuvo el PNC; en 2009 el Premio Plata de la Fundación Iberoamericana de la Calidad; y en 2014 el Premio Oro de la Fundación Iberoamericana de Calidad.

En 2013, la Ley 19.162 antes mencionada modificó en diversos aspectos la operativa del Sistema, otorgando a los afiliados el derecho de salir o cambiar su status en algunos casos. Asimismo, se dividió el FAP, habilitando la acumulación con un margen de riesgo menor para los afiliados mayores a 55 años, de modo de asegurar la estabilidad en su preparación para el retiro. Es de hacer notar que los términos de riesgo y estabilidad, en este sistema, son relativos, ya que los requisitos y controles son sumamente exigentes en todos los casos.

Existen además hechos objetivos que definen a la empresa como referente del Sistema y esto ocurre tanto de parte de integrantes de la sociedad, como de instituciones del exterior que frecuentemente la consultan en eventos relacionados con su actividad.

RAFAP, como se verá en el relatorio, es líder absoluto del mercado, tanto en afiliados como en cotizantes. Este es un objetivo planteado desde el inicio de la actividad y se hizo posible con la ayuda del equipo de trabajo que conforma la organización. Este equipo está constituido por personas que sienten satisfacción de pertenecer a la empresa, en un ambiente de trabajo basado en el respeto, que sea ameno, de justicia y colaboración, apostando permanentemente a la mejora continua.

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS**Términos:**

Afiliación: Acto por el cual un trabajador decide (opta) por su incorporación voluntaria a una AFAP, y se convierte en afiliado.

Asesor Previsional: Personal de la AFAP en contacto con el público a los efectos de su asesoramiento y captación de nuevos afiliados. La afiliación puede ser asignada de oficio por el BPS para los trabajadores obligados por la ley.

Comisión de administración: Porcentaje cobrado por la administradora como pago por su gestión.

Comunidad RAFAP: Red social de uso interno en donde se comparten contenidos institucionales y sociales.

Cotizantes: Trabajadores afiliados a la AFAP para los que ha llegado un aporte en el mes considerado. El resto puede definirse como afiliados que no aportan (no cotizan): desocupados, fuera del país; o

que no están cubiertos por BPS: Policías, Fuerzas Armadas, Notarios, Profesionales.

IS-KEY: Herramienta informática de soporte para el sistema de gestión de calidad, a través de la cual se realiza el control de la documentación, el seguimiento de los proyectos, las auditorías, sus incidentes, no conformidades, acciones tomadas, mensajes relativos a ellas e información relacionada.

Ranking de rentabilidad: Es la posición relativa entre las AFAP, indicando en primer lugar la que obtuvo la mayor rentabilidad para el afiliado en el período especificado (mensual, anual, quinquenal, etc.).

ROE: Retorno sobre capital invertido.

Traspaso: Acto por el cual un afiliado a una AFAP decide su cambio de administradora.

Siglas y abreviaturas:

AAPP: Asesores Previsionales.

ACDE: Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa.

AD: Alta Dirección, se entiende siempre en la organización el tándem formado por Directorio y Gerente General.

AFAP: Administradora de Fondos de Ahorro Previsional.

BCU: Banco Central del Uruguay.

BHU: Banco Hipotecario del Uruguay.

BPS: Banco de Previsión Social.

BROU: Banco de la República Oriental del Uruguay.

BSC: *Balanced Scorecard*.

BSE: Banco de Seguros del Estado.

CADI: Centro de Apoyo al Desarrollo Integral.

CED: Centro de Estudiantes de Derecho.

CETP-UTU: Consejo de Educación Técnico Profesional - Universidad del Trabajo del Uruguay.

CRM, *Customer Relationship Management*: Sistema de gestión de clientes por intermedio del cual se administran los contactos y sus requerimientos.

DGI: Dirección General Impositiva.

DW, *Data Warehouse*: Repositorio de datos y sistema informático por intermedio del cual se realizan reportes y segmentaciones.

FAP: Fondo de Ahorro Previsional. Formado por las cuentas individuales de los afiliados.

FIAP: Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones.

GG: Gerente General.

GTC: Gestión Total de Calidad.

GPTW: *Great Place to Work*.

INACAL: Instituto Nacional de Calidad.

INJU: Instituto Nacional de la Juventud.

ISEDE: Instituto Superior de Especialización en la Dirección de Empresas.

JAO: Jornada de Alineamiento Organizacional.

MIEG: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

MMC: Modelo de Mejora Continua.

PDA: *Personal Digital Assistant* – Asistente Personal Digital.

PIEG: Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

PIT/CNT: Plenario Intersindical de Trabajadores / Central Nacional de Trabajadores – Central sindical uruguaya.

PNC: Premio Nacional de Calidad.

PPE: Proceso de Planeamiento Estratégico.

RAFAP: República AFAP S.A.

RRHH: Recursos Humanos.

RSE: Responsabilidad Social Empresaria.

SIG: Sistema Integrado de Gestión.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

SGSI: Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

UBI: *Uruguay Bond Index*.

UNIT: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.

UR: Unidad Reajutable.

URAFAP: Universidad RAFAP.