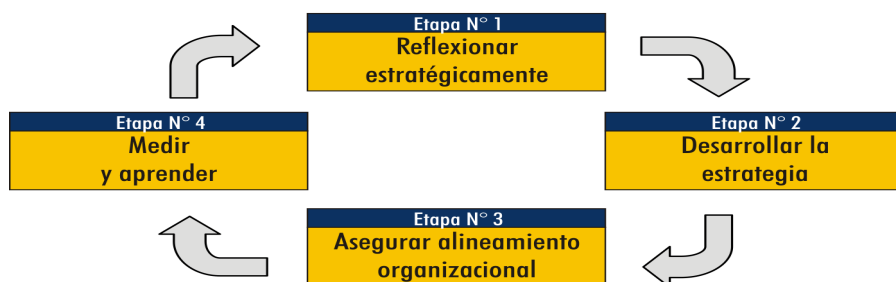


2. ESTRATEGIA

EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



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.

La selección de los mercados y sectores en los cuales operar depende de la legislación y de la Reflexión Estratégica. Las AFAP tienen limitados los mercados, así como el servicio a ofrecer. En el PPE se estudia con profundidad el mercado y las tendencias del entorno, así como las necesidades de clientes y demás grupos de interés. A partir de estos estudios, se determina cuáles son los sectores de la sociedad a los cuales dirigir los esfuerzos de afiliación y servicios.

La estrategia es consecuencia de la Reflexión Estratégica, que incluye un ejercicio prospectivo sobre cómo RAFAP se visualiza en el largo plazo. A partir de allí es que se elaboran diferentes alternativas estratégicas de acción, valorándolas en función de sus probabilidades de ser llevadas adelante y de los recursos requeridos. El informe de Reflexión Estratégica se elabora anualmente, su extensión es de aproximadamente cien páginas, y describe en profundidad los puntos referidos en el Modelo de Excelencia. Sus capítulos incluyen el entorno político, económico, la regulación, el Sistema Previsional, RAFAP en particular, la caracterización del contexto, y las bases del plan estratégico.

Por ley, las AFAP deben dedicarse exclusivamente a la administración de fondos de ahorro previsional, sin poder recibir ingreso por conceptos distintos a la comisión por esta actividad. Por ello, el mercado para operar está definido como el universo de trabajadores formales del país que no se encuentran afiliados al Sistema. De acuerdo con el resultado de la Reflexión Estratégica, la Dirección resuelve qué sectores de este mercado desea afiliar.

Para la segmentación, comprensión y prevención de las necesidades de los grupos de interés involucrados, se utilizan las siguientes herramientas comprendidas en el PPE:

- Investigaciones y encuestas.
- Contactos personales, atención personal en: Casa Central, en el nuevo Centro de Servicio al Cliente ubicado en la Torre Universitá, así como en las agencias departamentales; correo electrónico entrante; programa de envío de correos electrónicos y programa de envío de SMS.
- Ciclo de eventos para clientes, ciclo de desayunos de trabajo, reuniones de AD con grupos de interés y registro de cada contacto; orientadas a los clientes y a las empresas.
- Análisis de información.

Estas herramientas de análisis se profundizan en el Criterio 5.

El tiempo y recursos dedicados al estudio sistemático de las variables que influyen en su actividad, tanto externas como internas, le permiten tiempos de reacción frente a cambios, adaptaciones como respuesta al entorno, a los grupos de interés, a los requisitos legales y regulatorios, y niveles de calidad de operación de sus procesos que la posicionan como líder del mercado, característica reconocida tanto en la propia industria como en el círculo empresarial en general. Dentro de la Etapa 1 del PPE (Reflexión Estratégica), se elabora el informe antes mencionado, que incluye las ventajas competitivas de acuerdo con el criterio de los líderes en esa instancia, para cada ambiente, de donde salen las acciones para impulsirlas. (este informe estará disponible para los Evaluadores en la visita). En la Reflexión Estratégica para el ciclo 2016-2017, fueron identificadas:

- Empresa de propiedad estatal
- Accionista comprometido con la empresa (se conforma con ROE razonable, NO lo maximiza) permitiendo que ésta cuente con los recursos económicos necesarios para que ésta se desarrolle.
- Tamaño y liderazgo en todos los indicadores de gestión
- Menor precio
- Modelo de Gestión implementado
- Estructura de Servicio en todo el territorio nacional
- Extensa red de relaciones con múltiples actores que permitan la construcción de vínculos con RAFAP y el Sistema.

- Management.
 - Departamentos funcionales tecnificados, líderes en sus áreas y reconocidos por el mercado, el regulador y la competencia.
 - Certificaciones, premios de calidad y demás reconocimientos de la gestión.
- 5 • Presencia en medios, campaña informativa y micros República AFAP Responde.

• Asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de acciones de alto impacto para los colaboradores en materia de mejora de: cuidado de la salud, integración, formación y comunicación interna.

10 Durante la Etapa 3 del PPE, los equipos de cada proyecto definen sus necesidades y prioridades de información comparativa en función de los objetivos a lograr. Estos datos corresponden al posicionamiento en el mercado, satisfacción del cliente y resultado de la gestión. La eficacia de los mecanismos de difusión, verificada en las encuestas realizadas por consultoras especializadas, es una fuente básica de realimentación de la AD para modelar las acciones del próximo ciclo. Los mecanismos de revisión por la Dirección, informes de auditorías, evaluaciones y otros métodos de medición son incluidos formalmente en el procedimiento.

15 La estrategia interpretada como el camino que conduce a la Visión (destino) surge como consecuencia del proceso de Reflexión Estratégica por parte del Comité de Gerentes que analiza el entorno, los clientes, la competencia, la regulación, la actividad en otros países, los colaboradores, los proveedores y la sociedad, e identifica en qué medida los cambios en estos aspectos pueden afectar la estrategia presente. Es en esta etapa en la que la AD determina si es posible mejorar la Visión, Misión y Principios y Valores de la organización, de manera sistematizada. De acuerdo con el plan de acción del planeamiento anterior y sus resultados, consistentes en los resultados generales de la empresa, se estudian las sugerencias de mejora del propio proceso de planeamiento. Esto se evidencia en el punto 8 del Informe de Reflexión Estratégica, “Bases del plan estratégico”, documento de gran extensión que está disponible en la empresa para los evaluadores de visita.

20 La línea de trabajo para la confección del Informe consiste en contestar las siguientes preguntas para cada grupo de interés: ¿Qué es **valor** para este grupo de interés?, ¿Qué debería ser **valor** para este grupo?, ¿Qué acciones de la organización lo afectan? y ¿Qué acciones o actitudes de este grupo afectan a la organización?

25 Como ejemplo respecto a los colaboradores, la empresa dispone de variados sistemas para conocer, comprender, prevenir y responder a las necesidades de los distintos grupos de personas de la organización. Se utilizan encuestas de clima interno, reuniones de planificación estratégica por departamento, reuniones generales de mandos medios, programas de capacitación de líderes internos y variedad de actividades sociales en las que el personal, independientemente de su posición en la organización, tiene la posibilidad de participar y dar sus ideas.

30 El plan estratégico de la organización se establece a partir del PPE de ciclo anual, y su producto es un sistema de objetivos y políticas con el cumplimiento del cual la AD se asegura la implantación del proceso de GTC. El PPE es dinámico, permanente y participativo. Su dinamismo se traduce a través de las cuatro etapas que lo componen.

35 Estas cuatro etapas se desarrollan en distintos momentos del ciclo anual de actividad, por lo que el planeamiento no es una tarea concentrada en un único momento del año, sino que existe una actividad permanente de pensamiento estratégico en distintos equipos de trabajo, departamentos o personas de la empresa. Como ejercicio de planeamiento estratégico, el PPE parte del establecimiento de la Visión y Misión de la organización.

40 En esta etapa se maneja la optimización de consumo de recursos para el ejercicio, el estudio de sistematización para revertir tendencias negativas, la revisión de la eficacia de mecanismos de difusión como medio de retroalimentación de la AD, URAFAP como mecanismo sistemático de capacitación y por lo tanto fuente de alineamiento estratégico, comparaciones y evaluaciones sobre comunicación interna y con otras organizaciones previsionales de la región. También se revisa en esta etapa el cumplimiento de normativas legales y responsabilidades sociales.

45 Desarrollada la estrategia, el proceso continúa con la definición de objetivos estratégicos, de apoyo estratégico y de mejora, consistentes con esa estrategia, para pasar luego a la Etapa 3 del proceso que es asegurar el alineamiento organizacional. Es en esta etapa en la que se desarrolla el presupuesto de recursos necesario para la consecución de los objetivos, desarrollo que en nuestro mapa de procesos se considera como parte de los procesos estratégicos. Con la aceptación del presupuesto se definen las prioridades de acuerdo con las necesidades de la organización y se asignan los recursos para las distintas actividades, incluyendo las de investigación, innovación y mejora. Es a partir de este punto que se construyen los proyectos cuyos recursos fueron aprobados, con responsables, plazos e indicadores y objetivos de empresa, grupales e individuales.

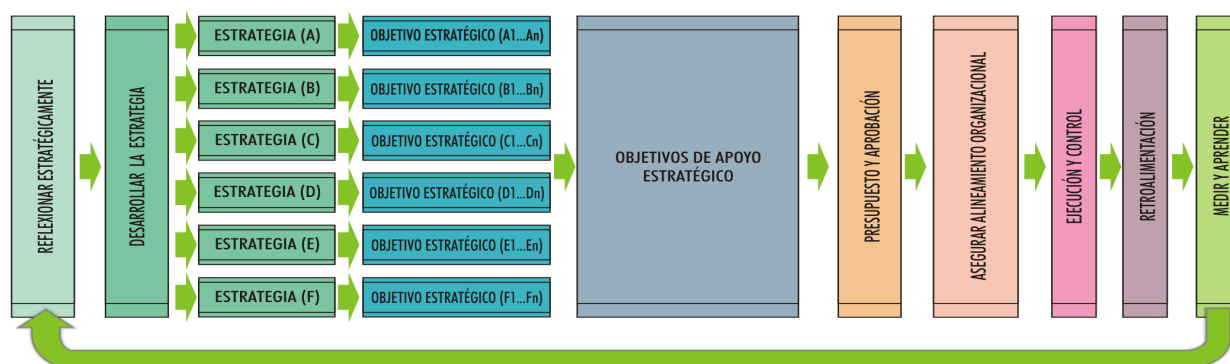
50 Finalmente, el proceso se completa con la Etapa 4, medir y aprender, que prevé que cada integrante de la empresa recoja su experiencia de implementación de la parte que le corresponde confeccionar durante el ejercicio, para compartirla con su supervisor desde la óptica del aprendizaje que deja esa experiencia.

55 En el siguiente ciclo, ese aprendizaje y posibilidad potencial de mejora se utiliza como elemento de diagnóstico de los aspectos que facilitan o dificultan el proceso de GTC en la organización.

El PPE, tal como está concebido, operando dentro de un marco de gestión de la Mejora Continua, constituye una ventaja competitiva de la organización que le permite posicionarse en una situación de liderazgo, tanto en su propia industria como en relación a otras empresas con alto desempeño.

60 En forma desagregada, el proceso de PPE es el siguiente:

El Proceso de Planeamiento Estratégico



REFLEXIONAR ESTRATÉGICAMENTE	Participantes: Alta Dirección y Gerentes. Objetivo: Análisis de los diferentes grupos de interés (clientes, colaboradores, accionistas, competencia, gobierno, regulador, comunidad, medios de comunicación, proveedores). Residual: Informe de Reflexión Estratégica.
DESARROLLAR LA ESTRATEGIA	Participantes: Alta Dirección y Gerentes. Objetivo: Análisis de alternativas estratégicas y definición de la misma. Alineamiento con Visión y Misión. Residual: Pilares de la Estrategia.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Participantes: Alta Dirección y Gerentes. Objetivo: Definición de objetivos que representen claramente la estrategia planteada y cuya ejecución permita demostrar la alineación organizacional con la estrategia. Residual: Lista de Objetivos Estratégicos.
OBJETIVOS DE APOYO ESTRATÉGICO	Participantes: Gerentes y Jefes. Objetivo: Definición de aquellos objetivos operativos que permitan a la organización el desarrollo de los objetivos estratégicos. Residual: Lista de Objetivos de Apoyo Estratégico.
PRESUPUESTO Y APROBACIÓN	Participantes: Alta Dirección, Gerentes y Jefes. Objetivo: Determinación del Presupuesto de Ingresos, Gastos e Inversiones del ejercicio, de modo tal que permita asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones legales, los costos operativos, los dividendos de los accionistas y las inversiones necesarias para el cumplimiento de la misión de la empresa. Residual: Presupuesto.
ASEGURAR ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	Participantes: Toda la Organización. Objetivo: Comunicación en cascada de política y estrategia. Alinear, convenir y comunicar planes, objetivos y metas. Residual: Asistencia y participación de toda la empresa en la actividad de alineamiento y comunicación.
EJECUCIÓN Y CONTROL	Participantes: Toda la Organización. Objetivo: Llevar a cabo las actividades operativas normales de la empresa, cumplir con los objetivos corporativos, grupales e individuales y controlar esta ejecución para asegurar cumplimiento. Residual: Objetivos cumplidos, determinación de desviaciones y metas.
RETROALIMENTACIÓN	Participantes: Toda la Organización. Objetivo: Insertar los subidos de planificación y mejora de toda la empresa en el ciclo principal. Los principales afluentes en este punto son: Desarrollo del Personal, Recursos y Asociados y Clientes. Residual: Observaciones de cada sector sobre el proceso.
MEDIR Y APRENDER	Participantes: Toda la Organización. Objetivo: Sistema de despliegue de objetivos e indicadores internos, analizar competidores y las organizaciones mejores en su clase. Residual: Aprendizaje sobre los resultados del ciclo terminado.

Una de las características del PPE es la participación de todos los integrantes de la organización en los últimos once ejercicios. La descripción del proceso de planeamiento operativo muestra que es un trabajo que involucra prácticamente a todos los colaboradores, organizados en equipos que se definen según los proyectos a implementar y con asignación de responsabilidades.

La autocrítica de los propios integrantes de los equipos de trabajo y el aprendizaje asociado a la implementación de la actividad, es otra forma de instaurar en la organización la cultura de progresar a partir de la propia experiencia. Desde 2005 y en conjunto con la implantación y certificación del SIG, de acuerdo con la Norma ISO 9001, se puso a disposición de toda la organización el sistema informático IS-KEY, para administración documental y del SIG. Este sistema permite entre otras funcionalidades el seguimiento de los proyectos, la inserción de los comentarios de los colaboradores en cada etapa y el aseguramiento documental. RAFAP ha obtenido el PNC (2006, 2009 y 2013), así como el PIEG (Plata en 2009 y Oro en 2014).

Los clientes (afiliados existentes o afiliados potenciales) se integran en la elaboración del plan en la medida que éste contempla sus expectativas y prioridades, que son relevadas mediante el uso de encuestas e investigaciones, por ejemplo: encuestas de satisfacción, análisis de los datos recogidos por los AAPP y por la División Servicio al Cliente, y otros informes preparados a esos efectos en cada oportunidad.

Dada la conformación del Directorio, los accionistas como grupo de interés están íntegramente representados en la toma de decisiones estratégicas.

2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

La Gerencia de Gestión tiene asignada la función de monitoreo y control del desarrollo de los planes y el logro de los objetivos. Este seguimiento es desarrollado desde la AD, quien utiliza no sólo la herramienta informática con que se cuenta, sino también al Comité de Gerentes, en donde cada gerente presenta y analiza la marcha de sus propios planes. De esta manera, los avances son comunicados a los departamentos que no intervienen directamente en ellos. Como control adicional, al cierre de cada año, la auditoría interna realiza una verificación sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planteados previo al pago de los bonos relacionados. Este monitoreo se realiza a través de indicadores asociados con los objetivos de la empresa, de grupos y de individuos.

Estos indicadores incluyen los resultados de los procesos, tanto clave como de apoyo (por ejemplo, cantidades de afiliaciones, montos de comisiones, valores de inversiones, plazos de tratamiento de hallazgos de auditoría, cumplimiento de requisitos de negocios, capacitaciones, cursos realizados en la empresa o fuera de ella).

Al tomar toda la actividad de la empresa, los indicadores mencionados incluyen también a los procesos objeto de innovación. Las innovaciones son estudiadas específicamente durante la Reflexión Estratégica y del proceso surgen las acciones innovadoras para su implementación a futuro. Estas innovaciones suelen estar sujetas a objetivos o quedar reflejadas en los indicadores de los Tableros de Gestión.

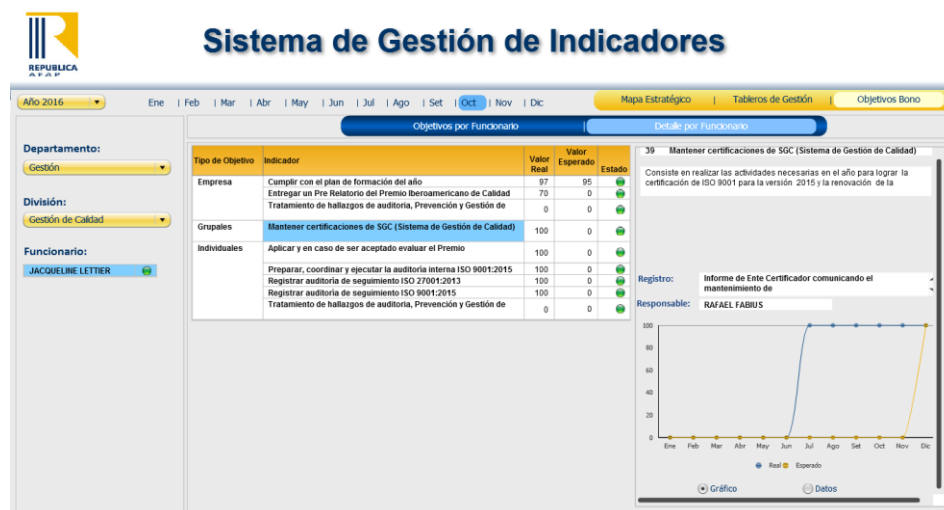
El estudio de los resultados de competidores forma parte de la Reflexión Estratégica en particular y de la operativa en general. Dado que el mercado consiste en cuatro empresas en competencia, siendo RAFAP la mayor, tanto en afiliados como en capital administrado, parte de la estrategia está dirigida a mantener esa posición ventajosa y modificar las acciones cuando el resultado no sea el buscado. En lo que hace a resultados no vinculados con la operativa específica, la empresa se somete de manera regular a evaluaciones y auditorías para asegurar que se encuentra dentro de un marco de excelencia. En aquellos casos en que se disponga de valores de empresas referentes (por ejemplo, relatorios de empresas ganadoras del PIEG), se estudian como soporte de mejora.

La empresa asume las responsabilidades de sostenibilidad, en tanto entiende que su primer fin social es aquél para el que fue creada, la Administración de Fondos de Ahorro Previsional y la difusión de la cultura de trabajo formal, cumpliendo con las normas y regulaciones vigentes. El aspecto económico es el que permite que la empresa continúe sus actividades comerciales, cumpliendo así con sus accionistas, clientes y colaboradores. La actividad comercial referida tiene una finalidad social al depender de su éxito las jubilaciones de gran parte de los trabajadores del país. Por ello, el apego a las normativas de la buena administración y el seguimiento de los valores explicitados, y el cumplimiento de la normativa vigente constituyen un pilar central de la planificación, estrategia y operativa diaria de la empresa. En el Mapa Estratégico que se encuentra al final de este Criterio, pueden observarse los objetivos de apoyo estratégico relacionados con la estrategia denominada "Asegurar la sustentabilidad de la operación en condiciones que satisfagan las expectativas del accionista".

Los indicadores económicos y demográficos están reseñados en los respectivos capítulos de resultados; incluyen la productividad en las ventas, el rendimiento de las inversiones tanto del FAP como de la empresa Administradora, la ejecución presupuestal como indicadores económicos, y los diversos datos de satisfacción del cliente en los indicadores demográficos.

El impacto de las nuevas tecnologías es central en la actividad, ya que está basada íntegramente en sistemas informáticos y de comunicación. Los proyectos previstos para atender los objetivos estratégicos son considerados a la luz de las tecnologías disponibles, donde la División Tecnología del Departamento de Gestión es la referencia. En cada presupuesto se prevé capacitación para quienes deben estar actualizados en los avances tecnológicos que apliquen a sus actividades, de acuerdo con las bases estratégicas planteadas durante el PPE.

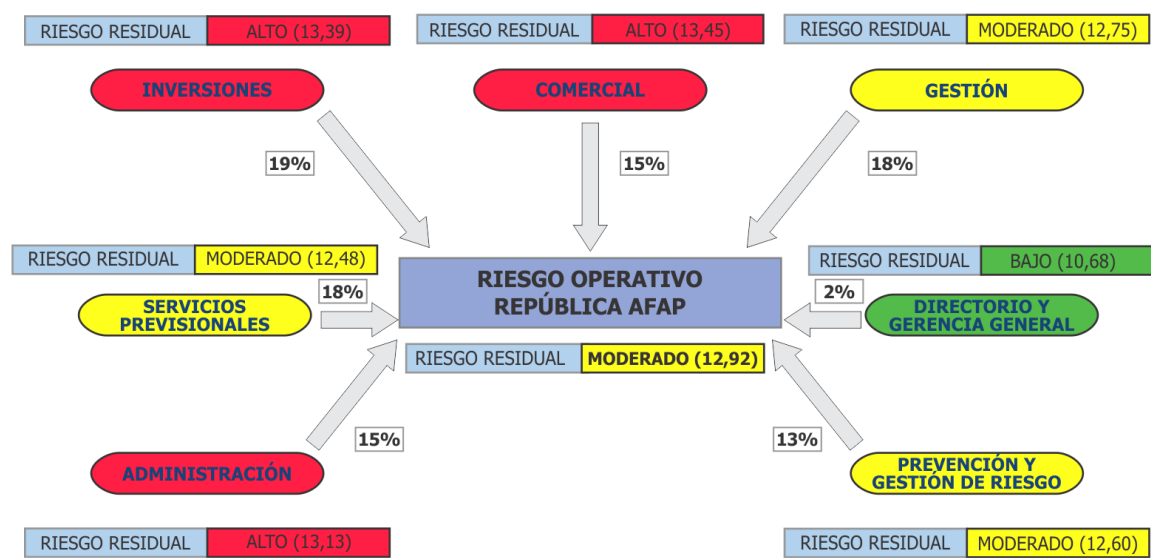
En lo que hace a modelos de gestión, la empresa ha incorporado el MMC del PNC, el MIEG, las Normas ISO 9001 y 27001, así como las normativas regulatorias exigidas. El impacto de este avance se ve en la capacidad de mejora y en la de medición, así como en los reconocimientos obtenidos a lo largo de los años.



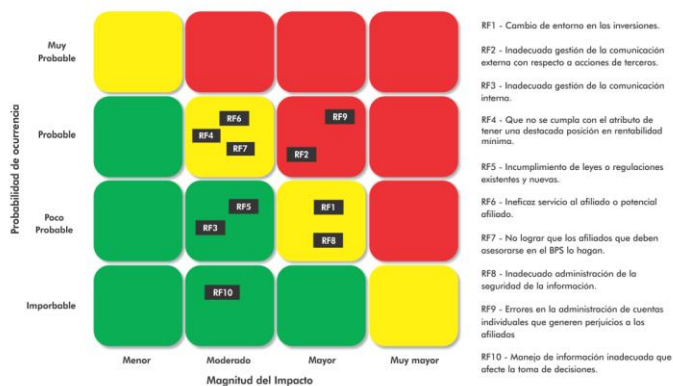
Todos los colaboradores, tienen acceso al sistema que muestra el avance de sus objetivos personales. De ese modo, queda claro para todos cuáles son los objetivos a cumplir, qué está pendiente y qué está cumplido.

Las comparaciones pueden verse en los criterios de resultados. En particular, el *benchmark* principal es el desempeño de rentabilidad de la competencia. Existe una extensa tabla de referencias de fuentes externas de información, que permite evaluar indicadores económicos adicionales (no se reproduce por falta de espacio).

A partir de la identificación de cada ambiente y escenario que compone la Reflexión Estratégica, se toma como entrada la matriz de riesgos elaborada por el Área Prevención y Gestión de Riesgo. Los riesgos de cada proceso son evaluados con el gerente del área responsable de su tratamiento. Con esta matriz y los planes de acción de ella derivados, quedan definidos diversos escenarios de trabajo que tienen en cuenta la continuidad del negocio, planes de contingencia tecnológica, situaciones de cambios legales o regulatorios y otras situaciones similares. Se adjunta para referencia la matriz de riesgos resumida y las matrices estratégicas, tanto del FAP como de la S.A.:



PERFIL FAP



PERFIL S.A.



El Área Prevención y Gestión de Riesgo asesora al Directorio en políticas de gestión del riesgo, opera como enlace con las auditorías externas (excepto las de Gestión de Calidad y Seguridad de la Información) y realiza las auditorías internas (excepto las de Gestión de Calidad). En este sentido, los elementos de consultoría sobre riesgos, su control y su manejo interno, son tenidos en cuenta como material de entrada para la planificación estratégica. La normativa define Sistema de Gestión Integral de Riesgos como: "Conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos de control implementados por la institución para propiciar una apropiada identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos que se asumen". Además se definen los riesgos mínimos que este sistema debe considerar. Este punto está tratado en el documento de Reflexión Estratégica, junto con las oportunidades o vulnerabilidades en los diferentes contextos tratados.

2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, se revisa y mejora.

El desarrollo de la estrategia es coherente con la Visión, Misión y Principios y Valores desde su concepción. El Mapa Estratégico es un documento mediante el cual los puntos de la Misión se conectan con las estrategias y los objetivos estratégicos y de apoyo (ver al final de este Criterio). Este relacionamiento entre los conceptos trae como consecuencia la identificación de los resultados clave necesarios para alcanzar la Misión, así como la progresión (ver las imágenes del Sistema de Gestión de Indicadores en el punto 2b de este Criterio).

Los grupos de interés están considerados de manera esencial en el proceso de planeamiento. Esto se logra a partir de un involucramiento total de la AD, donde el Directorio es nombrado por los accionistas, y por tanto está al tanto de sus necesidades y expectativas. En lo que refiere a otros grupos de interés, gubernamentales, regulatorios, sindicales y otros de impacto importante, la organización está siempre al tanto de los nuevos proyectos que modifiquen su actividad. Es de destacar que la actividad de la empresa está regulada, tanto por las leyes que la habilitan, como por las distintas circulares y comunicaciones del ente regulador, el BCU.

Como se menciona en 2a, para cada grupo de interés, en ocasión de la Reflexión Estratégica, se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué es **valor** para este grupo de interés?, ¿Qué debería ser **valor** para este grupo?, ¿Qué acciones de la organización lo afectan? y ¿Qué acciones o actitudes de este grupo afectan a la organización?

Las necesidades y expectativas de los accionistas se equilibran a través del PPE; el dato principal sobre lo que los accionistas esperan es el porcentaje de utilidad sobre su capital, el que ha sido cumplido desde el segundo año de operación de la empresa. A partir de este dato y el presupuesto de ingresos, la organización conoce qué proyección tiene disponible para gastos e inversiones en el siguiente ejercicio.

Respecto a ventajas competitivas, ver: Criterio 2, Literal a y Criterio 1, Literal b.

En la Introducción del documento de Reflexión Estratégica, puede leerse lo siguiente: “(...) del análisis de todos los entornos mencionados anteriormente surgen diferentes impactos en los ambientes estratégicos relevantes para República AFAP: afiliados, empleados, accionistas y sociedad”.

Estos impactos se recogen en la etapa 1 de la Reflexión Estratégica y se tienen en cuenta en los posteriores para decidir la eventual reconsideración de la Visión, la formulación más apropiada de la estrategia, y el paquete de objetivos estratégicos y de apoyo estratégico que mejor dan respuesta a los requerimientos de los diferentes ambientes estratégicos, según surge del análisis del entorno.

Los factores críticos de éxito se atienden en la Reflexión Estratégica, cuando se alude a las acciones por ambiente estratégico. El cambio de estos factores, así como los eventuales cambios en la Visión y en la propia estrategia se deciden en cada uno de estos ciclos. La empresa identifica, entre otros, los siguientes factores críticos de éxito en la implantación de su estrategia:

- Prestigio, buena reputación, reconocimiento externo.
- Consecuencia y coherencia con la aplicación de Principios y Valores (ningún objetivo comercial se antepone al cumplimiento de la Visión).
- Capacidad técnica en todas las áreas vinculadas a la actividad.
- Excelentes vínculos con los clientes.
- Vínculos con organizaciones de la Sociedad Civil.
- Vínculos con el Gobierno.
- Capacidad financiera.

La estrategia de los asociados está contenida en el Análisis de Entorno, ya que los más influyentes de este grupo forman parte del Gobierno y el Regulador.

Los conceptos fundamentales de la excelencia empresarial, tal como los entiende RAFAP, están referidos en el documento de Reflexión Estratégica, en el Punto 8.1. (8.1.14 a 8.1.17) Se incluyen aquí las primeras frases del citado punto, como referencia y prólogo de los Criterios utilizados en general por la organización.

“La propia formulación de la Visión incorpora los principales ambientes estratégicos, en la medida en que quienes queremos que nos reconozcan como referentes son los públicos de interés relevantes para la empresa: afiliados, sociedad, personas que trabajan en RAFAP y accionistas.

Por tanto nuevamente, y al igual que en años anteriores los ambientes estratégicos (o perspectivas estratégicas) son los que conforman esos mismos grupos de interés.

La formulación de cada perspectiva estratégica continúa siendo entonces la que se explicita en el siguiente punto...”

Se entiende como evidencias de la aplicación de estos conceptos al conjunto de controles y auditorías internas y externas, certificaciones de todos los procesos de la organización y presentación a los PNC y PIEG. Se transcribe lo siguiente del informe de retroalimentación del PNC 2013:

“Es destacable para una organización que se haya propuesto sostener en el tiempo los Principios y Valores de Calidad sustentados en la Visión, haya alcanzado, por encima de diferentes reconocimientos otorgados, los logros que les brinda, saber que el alineamiento al Modelo de Mejora Continua y su aplicación, les ha resultado un factor de significativo aporte en toda su gestión global”.

Los escenarios alternativos y planes para el riesgo de eventuales emergencias forman parte de la Reflexión Estratégica, apoyados por fuentes de información, incluyendo la del Área Prevención y Gestión de Riesgo.

El plan de negocios basado en la estrategia se puede ver a través de los proyectos y objetivos definidos (ver Mapa al final de este Criterio).

El concepto de revisar, actualizar y mejorar la estrategia, así como la evaluación de su relevancia y efectividad, está implícito en el proceso anual de planeamiento, donde se comparan los resultados de las acciones relacionadas con los objetivos estratégicos, que a su vez provienen de las líneas estratégicas definidas. De acuerdo a estos resultados y a los cambios en los ambientes, se puede corregir la Misión y Visión, y el rumbo de las líneas estratégicas,

2 d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

Para asegurar que toda la organización conozca el plan estratégico, el PPE prevé en la Etapa 3 el alineamiento global. Cada colaborador comprenderá hacia dónde se dirige RAFAP, qué camino elige para llegar hasta allí, qué acciones realiza cada integrante del equipo y por qué las actividades que cada persona conoce y realiza son parte integral de ese camino que conduce a la meta establecida. También se explica, en esta instancia y en las instancias preparatorias por Departamento, cómo afectan las estrategias a cada uno y qué se espera de ellos.

Esta etapa se desarrolla mediante una reunión fuera del ámbito de trabajo (JAO) con asistencia de todos los colaboradores. Se crea un ambiente focalizado en la tarea y se fomenta el relacionamiento interno. Se incluye una actividad recreativa sobre el conocimiento general sobre la estrategia; así el colaborador conoce cómo contribuye su trabajo y sus objetivos personales forman parte de la construcción total, así como evaluar la difusión y comprensión de las estrategias. En esta instancia se analizan los resultados del conjunto de objetivos y proyectos presentados el año anterior, lo que se aprendió en el proceso y las metas u objetivos alcanzados, y se dan a conocer públicamente los proyectos establecidos para el próximo año, enfatizando la alineación existente entre Visión, estrategia y objetivos. Este ambiente permite la difusión homogénea a todos los niveles de la organización.

Al presentarse en la organización un plan o proyecto debe indicarse cuál es la línea estratégica que apoya, el objetivo que se pretende alcanzar, su descripción, su responsable, los recursos necesarios y el indicador cuantitativo que verificará el cumplimiento de la meta o las condiciones por la que se considerará cumplido, si el objetivo es cualitativo. Se verifica además un ciclo de mejora en comparación con otras empresas en el uso de los recursos. Esta metodología garantiza el relacionamiento adecuado entre proyectos. El alineamiento de la estructura organizacional, en perfiles, relaciones, competencias y otros aspectos, es tomado en cuenta durante la Reflexión Estratégica. Cuando los cambios son significativos, por ejemplo, nuevos cargos o dependencias, son comunicados a los interesados directos y en el momento que se hace efectivo, a toda la organización.

Los planes de acción del negocio basados en la estrategia surgen de las acciones estratégicas (ver diagrama al final de este Criterio). Dado el encadenamiento entre la Visión, estrategia, objetivos estratégicos y objetivos de mejora, la organización tiene una guía de proyectos y objetivos que permite medir los logros alcanzados y utilizarlos como retroalimentación del sistema de planificación.

Para identificar en el proceso de planeamiento las incertidumbres y los riesgos, el Área Prevención y Gestión de Riesgo asesora al Directorio en políticas de gestión del riesgo, y opera como enlace con las auditorías externas (excepto las de Gestión de Calidad y Seguridad de la Información), y realiza las auditorías internas (excepto las de Gestión de Calidad). En este sentido, los elementos de consultoría sobre riesgos, su control y su manejo interno, son tenidos en cuenta como material de entrada para la planificación estratégica. El organismo regulador (BCU) en su Circular N° 2.236 del 14 de diciembre de 2015, reglamentó todo lo referido a las normas de gobierno corporativo y al Sistema de Gestión Integral de Riesgos. La normativa define Sistema de Gestión Integral de Riesgos como: "Conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos de control implementados por la institución para propiciar una apropiada identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos que se asumen". Además, se definen los riesgos mínimos que este Sistema debe considerar. Este punto está tratado en el documento de Reflexión Estratégica, junto con las oportunidades o vulnerabilidades en los diferentes contextos tratados.

Los objetivos individuales y de equipo están alineados por diseño, ya que surgen de la relación entre Visión, Estrategia, Objetivos Estratégicos, y Objetivos de Apoyo Estratégico. En RAFAP existen tres tipos de objetivos: empresa, grupales e individuales, los cuales surgen del PPE. Anualmente los objetivos son reformulados y cada colaborador tiene sus objetivos anuales y dispone de la información necesaria para medir su grado de avance, a través del autocontrol y sin perjuicio del control del superior.

Se incluye a continuación el Mapa Estratégico 2017, donde se ven los indicadores que miden el cumplimiento de objetivos, que a su vez implican planes de mejora para alcanzar las metas.

MAPA ESTRATÉGICO 2017				
Visión	Estrategia	Objetivo Estratégico	Objetivo de Apoyo Estratégico	Responsable
Ser vistos y reconocidos como la organización referente del Régimen Jubilatorio por Ahorro Individual en Uruguay, por los grupos de interés relevantes.	Construir un vínculo con nuestros afiliados que sea valorado por ellos	Obtener en el largo plazo una rentabilidad del FAP de al menos UR + 3% con nivel de riesgo aceptado	Evaluar y proponer el Fiduciario adecuado para cada proyecto Continuar trabajando en el desarrollo de una cartera de CPs con retornos esperados similares a la RVI (renta variable internacional) Determinar y optimizar la asignación de capital máxima por sector de actividad Cumplir con la política de inversiones Generar estándares para los indicadores de riesgo financieros según reglamentación BCU Evaluar la conveniencia de invertir en activos alternativos en el exterior a través de bonos estructurados Incorporar el atributo de destacada rentabilidad bruta en el programa de comunicación del 2017 Ocupar el 1er lugar en el ranking de rentabilidad neta proyectada 12 meses móviles a diciembre Cumplir la Ley 19.162 en firma de AD (Afiliaciones Oficio) Gestionar firma de AON (Afiliaciones Oficio Nuevas) ≥ 70% Cantidad de afiliaciones con teléfono ≥ 90% (AV+AO) (Afiliaciones Voluntarias + Afiliaciones Oficio) Cantidad de afiliaciones con respaldo de Cédula de Identidad ≥ 70% Continuar con nuestra política de rebaja de la comisión con relación a un precio justo. Implementar mejoras de SW (Software), HW (Hardware) y procesos necesarios ante la evolución de Beneficios y Prestaciones Cantidad de invitaciones (afiliados y no afiliados) a espectáculos culturales ≥ 7.500, de los cuales 3.750 deben ser afiliados	Inversiones Inversiones Inversiones Inversiones Prevención y Gestión de Riesgo Inversiones Comercial Inversiones Comercial/Servicios Previsionales Comercial Comercial TODOS Gestión/Servicios Previsionales/Comercial/Prevención y Gestión de Riesgo Comercial
		Continuar mejorando la imagen que los afiliados tienen de RAFAP	Contactar por lo menos a 290.000 afiliados un número de veces tal que nos lleve a un número de contactos ≥ a 1.200.000 Disponibilidad de Call Center ≥ 98% Índice factor de servicio ≥ 95% Campañas de (e-mail + sms) ≥ 60 Contactos de bienvenida ≥ 78% Crear indicadores de riesgos sobre la calidad del asesoramiento y servicio en las diferentes etapas de la "vida" del afiliado en RAFAP Tiempo de espera de atención en el Hall ≤ 3 minutos Control de calidad del Servicio (Call Center) = 3 escuchas a cada agente Lograr satisfacción ≥ xx % ó > 20 puntos del BK (Benchmark) Continuar mejorando el proceso de pago de haberes sucesorios Sistematizar el flujo de información al BSE (Banco de Seguros del Estado)	Servicios Previsionales/Comercial Servicios Previsionales Servicios Previsionales Servicios Previsionales/Comercial Servicios Previsionales Prevención y Gestión de Riesgo Servicios Previsionales Servicios Previsionales Servicios Previsionales Servicios Previsionales/Adm. y Finanzas/Comercial Servicios Previsionales/Comercial/Gestión
		Ofrecer un servicio de calidad al afiliado.	Mantener certificaciones de SGC (Sistema de Gestión de Calidad) Tratar el 100% de hallazgos de auditoría y Prevención y Gestión de Riesgo Asegurar la preservación y accesibilidad de los activos de información Comenzar una reingeniería de controles en los procesos para gestionar los riesgos de la empresa Asegurar la eficacia de la nueva estructura de Ventas. Cumplir con el plan anual de giras, conversaciones y coaching de los ER y Coordinadores de Ventas Montevideo Continuar avanzando en el proceso de auditoría continua Hacer del CD un referente interno en servicios de información. Capacitar y concientizar sobre la gestión de los riesgos en SI Implementar los cambios necesarios para cumplir la nueva normativa de estándares mínimos de GC y GR Implementar los planes de acción acordados para mitigar los riesgos que superen el umbral aceptado por la AD (Alta Dirección) Participar en la edición 2017 del Premio Iberoamericano de la Calidad	Gestión TODOS Gestión/Prevención y Gestión de Riesgo/Centro Documentación Prevención y Gestión de Riesgo Comercial Prevención y Gestión de Riesgo Secretaria Prevención y Gestión de Riesgo Prevención y Gestión de Riesgo TODOS
		Garantizar la excelencia en la gestión de la empresa	Mantener certificaciones de SGC (Sistema de Gestión de Calidad) Tratar el 100% de hallazgos de auditoría y Prevención y Gestión de Riesgo Asegurar la preservación y accesibilidad de los activos de información Comenzar una reingeniería de controles en los procesos para gestionar los riesgos de la empresa Asegurar la eficacia de la nueva estructura de Ventas. Cumplir con el plan anual de giras, conversaciones y coaching de los ER y Coordinadores de Ventas Montevideo Continuar avanzando en el proceso de auditoría continua Hacer del CD un referente interno en servicios de información. Capacitar y concientizar sobre la gestión de los riesgos en SI Implementar los cambios necesarios para cumplir la nueva normativa de estándares mínimos de GC y GR Implementar los planes de acción acordados para mitigar los riesgos que superen el umbral aceptado por la AD (Alta Dirección) Participar en la edición 2017 del Premio Iberoamericano de la Calidad	Gestión TODOS Gestión/Prevención y Gestión de Riesgo/Centro Documentación Prevención y Gestión de Riesgo Comercial Prevención y Gestión de Riesgo Secretaria Prevención y Gestión de Riesgo Prevención y Gestión de Riesgo TODOS
		Contribuir a una mejor situación previsional de la sociedad uruguaya a través del fortalecimiento del Sistema Mixto	Cumplir durante todo 2017 con la rentabilidad mínima del Sistema Apoyo Comisión de Promoción del Mercado de Valores, FIAP y comunicación de rentabilidad negativa a afiliados Armar un equipo de trabajo con las bolsas para avanzar en valuación de los proyectos privados Crear metodología para cotizar swaps de moneda contra la UR Desarrollar una campaña publicitaria enfocada en comunicar la comisión de administración y el servicio Realizar ≥ 350 micros RAFAP Responde y presencia en ≥ 30 medios Visitar 8 capitales departamentales con la AD (Alta Dirección) y la GC (Gerencia Comercial) Realizar y difundir la Memoria anual de RAFAP Cumplir 100% de requisitos legales, reglamentarios, normativos y contractuales Inexistencia de sanciones relevantes para el Directorio Implementar controles sobre el sistema de valoración automática del FAP evaluado en 2016. Desarrollar un Fórum previsional en Montevideo y uno en el interior del país dirigido a empresas referentes Desarrollar materiales informativos para afiliados y público en general, con foco en la importancia del ahorro, en la afiliación temprana y en las afiliaciones de oficio Realizar un monitoreo trimestral (buzz tracking) de la actividad en redes sociales y portales digitales Monitorear y evaluar las noticias o salidas en prensa referidas al Sistema Previsional Mixto y a República AFAP que puedan implicar un riesgo reputacional Realizar el análisis de riesgo reputacional sobre publicaciones en prensa y redes sociales sobre el Sistema de Previsión Social Coordinar acciones para contribuir al vínculo con periodistas y medios clave. Desarrollar un estudio sobre el Sistema Previsional Mixto y presentarlo en las Jornadas de Economía de BCU 2017	Inversiones Inversiones Inversiones Inversiones Comercial Comercial/Servicios Previsionales Comercial Comercial/Adm. y Finanzas TODOS TODOS Adm. y Finanzas/Gestión Comercial Comercial Comercial Prevención y Gestión de Riesgo Comercial Servicios Previsionales
		Promocionar y difundir las ventajas del trabajo formal y el Sistema MIXTO	Realizar ≥ 50 talleres para difundir conceptos de la protección social, del trabajo formal y del Sistema Previsional MIXTO entre los jóvenes Cumplir con los acuerdos con las instituciones (UTU, INIU, Deres, Desem, Fundación Forge, El Abrojo, Uruguay XXI, Enseña Uruguay y JCI) Participar en las FIEF 2017 del BCU (Ferias Interactivas de Economía y Finanzas del Banco Central del Uruguay) Implementar con las otras AFAP el Proyecto "AFAP Educa" Auspiciar actividades relacionadas con la mejora de la empleabilidad, el emprendedurismo y/o que permitan la difusión del trabajo formal y del Sistema Previsional MIXTO y también en aquellas que promuevan la mejor adaptación a la evolución del mundo del trabajo que se viene.	Comercial/Servicios Previsionales Comercial Comercial Comercial Comercial Comercial
		Focalizar acciones de difusión del Sistema MIXTO en el segmento joven	Desarrollar acciones para jóvenes en centros de estudio ≥ 15 Implementar un plan de desarrollo en servicio e información del portal web (Agenda Web y nuevas aplicaciones) Desarrollar una campaña digital dirigida al segmento joven Ingresos al portal web ≥ 150.000 Administrar y controlar los contenidos de las redes sociales de RAFAP	Comercial Comercial Comercial Comercial Comercial
		Impulsar cambios normativos necesarios para el Sistema MIXTO	Impulsar mecanismo que facilite la concurrencia de finantistas internacionales al proceso PPP Plantear al BCU elevar el tope de compra-venta en moneda extranjera para los dos Subfondo Identificar cambios normativos necesarios para 2017 Generar acciones de acercamiento con el Regulador	Inversiones Inversiones TODOS TODOS
		Incrementar el Capital Humano en RAFAP	Continuar con el Programa Líderes RAFAP Desarrollar un programa para aquellos colaboradores que estén iniciando su proceso jubilatorio Diseñar y ejecutar un plan anual de formación Implementar 2ª edición del programa Creciendo Juntos Realizar un llamado interno aquellos interesados en transmitir conocimientos "Talleres de Especialistas" Realizar 3 charlas de Inversiones al Departamento Comercial Realizar 3 trivias para la difusión y capacitación en temas laborales Continuar con la emisión del boletín jurídico destinado al Departamento Comercial ≥ 2 Renovar la plantilla de pasantes de las agencias del Interior (Comercial)	Gestión Gestión Gestión Gestión Gestión Adm. y Finanzas Servicios Previsionales Gestión/Adm. y Finanzas/Comercial
		Construir un buen clima organizacional en RAFAP	Continuar implementando acciones orientadas a promover la calidad de vida e integración de los colaboradores Realizar la encuesta GPTW (Great Place to Work)	Gestión Gestión
Asegurar la sustentabilidad de la operación en condiciones que satisfagan las expectativas del accionista	Continuar teniendo en el futuro el tamaño necesario para ser referentes	Participación en el mercado en afiliaciones ≥ 39,9% a diciembre 2017		Comercial
		Cantidad de AV (Afiliaciones Voluntarias) ≥ 11.207		Comercial
		Gastos en comisiones por corretaje ≤ Presupuesto		Inversiones
		FAP de gestión del año ≥ \$ 66.089.978		Comercial
		Incremento del ingreso promedio de AAPP (Asesores Previsionales) para misma productividad = Evolución Salarial 2016-2017		Comercial
		Solicitudes de Estado de Cuenta por e-mail ≥ 65% (AV+AO) (Afiliaciones Voluntarias + Afiliaciones Oficio)		Comercial
		Índice de productividad global de negocios ≥ 38,05		Comercial
		Cantidad de AV (Afiliaciones Voluntarias) + AO (Afiliaciones Oficio) ≥ 22.471		Comercial
		Cantidad de visitas a empresas ≥ 2.346		Comercial
		Sumatoria de renta captada ≥ \$ 216.089.280		Comercial
Asegurar la excelencia en la gestión de la empresa	Cumplir con la política de dividendos fijada por el accionista	Afiliaciones de jóvenes menores de 25 años en 2016 ≥ 70% del total de AV (Afiliaciones Voluntarias)		Comercial
		GOR (Gasto Operativo Relevante) ≤ presupuesto		Adm. y Finanzas
		Análisis de conceptos actuariales y contables sobre los contratos de seguro		Serv. Previsionales/Adm. y Finanzas
		Rendimiento de las inversiones de la Administradora ≥ 10,7% (\$ nominal anual)		Adm. y Finanzas
		Entrega del Presupuesto al Directorio		Adm. y Finanzas
		Evaluar a la luz del Presupuesto 2018 el nivel de gasto y el porcentaje a mantener de R.E para cumplir con el distribuido.		Adm. y Finanzas
		Mantenimiento del proyecto de exoneración fiscal por inversiones		Adm. y Finanzas
		Mantener certificaciones de SGC (Sistema de Gestión de Calidad)		Gestión
		Tratar el 100% de hallazgos de auditoría y Prevención y Gestión de Riesgo		TODOS
		Asegurar la preservación y accesibilidad de los activos de información		Gestión/Prevención y Gestión de Riesgo/Centro Documentación
Asegurar la excelencia en la gestión de la empresa	Garantizar la excelencia en la gestión de la empresa	Asegurar la eficacia de la nueva estructura de Ventas. Cumplir con el plan anual de giras, conversaciones y coaching de los ER y Coordinadores de Ventas Montevideo		Comercial
		Implementar indicadores de riesgos operativos en procesos claves		Prevención y Gestión de Riesgo
		Continuar el proceso de auditoría continua		Prevención y Gestión de Riesgo
		Capacitar y concientizar sobre la gestión de los riesgos en SI		Prevención y Gestión de Riesgo
		Implementar los cambios necesarios para cumplir la nueva normativa de estándares mínimos de GC y GR		Prevención y Gestión de Riesgo
		Implementar los planes de acción acordados para mitigar los riesgos que superen el umbral aceptado por la AD (Alta Dirección)		TODOS