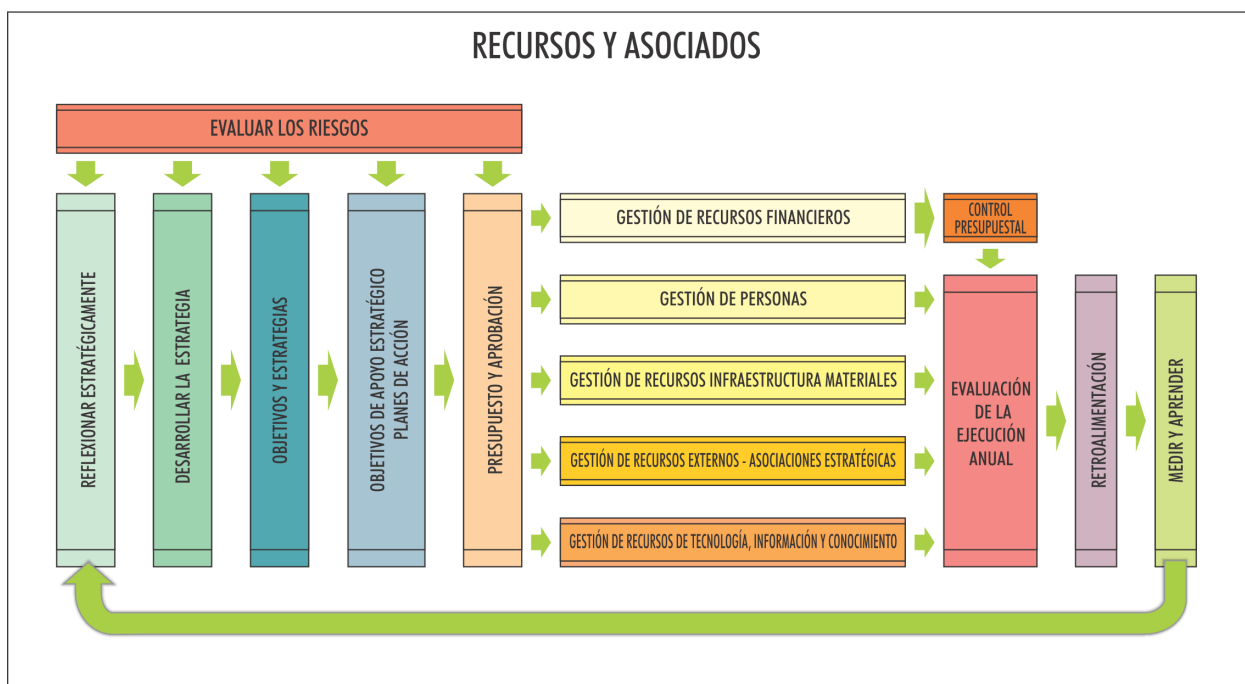


4. RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS



4 a. Gestión de los recursos financieros.

La gestión financiera apoya la política, la estrategia y los procesos de la organización desde el comienzo del PPE. En la primera etapa, “reflexionar estratégicamente”, la empresa elabora los planes de acción que se dirigen al cumplimiento de la estrategia planteada. A partir de éstos se generan los proyectos y las acciones que apoyan los objetivos, tanto estratégicos como de apoyo estratégico y se determinan las inversiones o gastos asociados. Por su parte, la AD y las gerencias analizan y proyectan las variables que determinarán el ingreso por comisiones que percibe la empresa por la administración del FAP, única actividad que de acuerdo con la Ley 16.713 puede desarrollar este tipo de empresas. A partir de estos datos y los que componen la estructura operativa permanente de RAFAP, se elabora el presupuesto anual, que una vez aprobado por el Directorio se transforma en la principal herramienta de apoyo financiero general para toda la organización. Todo el sistema de funcionamiento de la empresa está basado en este presupuesto para la asignación de recursos económicos, frente al que se dispone de herramientas de control y de alineación a tiempo real. La correcta ejecución de este proceso asegura la sostenibilidad financiera.

La planificación financiera, que asegura que existan los suficientes fondos para responder a las necesidades generadas por la ejecución de la estrategia, se consolida en oportunidad de la construcción del presupuesto anual, que se realiza sobre fines del año anterior al presupuestado y en el que se basa todo el funcionamiento de la empresa. En él se integran (mes a mes) los recursos necesarios (económicos, materiales y humanos) para cumplir las acciones que sustentan la estrategia, así como la operativa diaria de la AFAP.

Se proyectan estados contables, ingresos, gastos, evolución de activos y pasivos, personal, distribución de dividendos a accionistas y el flujo de fondos asociado.

Los resultados financieros (Criterio 9) se consideran suficientes cuando permiten cubrir las expectativas de los accionistas, las acciones que permiten sustentar la estrategia y las necesidades operativas de la empresa.

Respecto al control financiero para asegurar que: se cumplen los objetivos, los activos se administran adecuadamente, que los riesgos se manejan apropiadamente, se administra de acuerdo con las prácticas financieras aceptadas y que se responde a los requerimientos de los accionistas, conviene repasar elementos normativos en el área de actividad, así como las propias de la organización. Las AFAP son organizaciones sujetas a altos niveles de control por parte de su regulador, el BCU. Desde el punto de vista del control de riesgos, durante el año 2011 se formalizó la actual Área Prevención y Gestión de Riesgo, dependiente del Directorio, con la finalidad del estudio del control interno y de la confección y seguimiento de matrices de riesgo con sus consiguientes actividades de mitigación, eliminación o aceptación. Esta actividad es adicional a las tareas de revisiones de riesgos, tanto externas como internas.

El Área Prevención y Gestión de Riesgo desarrolla una auditoría interna permanente sobre los riesgos de los diferentes procesos. Esa auditoría es gestionada en función de matrices de riesgo, tanto estratégico como de procesos clave, las que son revisadas anualmente y en base a las cuales se determinan en forma conjunta con los involucrados planes de acción para la mitigación de los riesgos.

Asimismo, cada dos años y de acuerdo con la definición adoptada por la Asamblea de Accionistas, la empresa se somete a un proceso de calificación de prácticas de inversión, con firmas como Standard & Poor's o Fitch Ratings. Esta certificación, sumada a la de calidad ISO 9001:2015 que mantiene RAFAP y al proyecto de certificación del

SGSI mediante la Norma ISO 27001:2013, y consolidando estas herramientas en un SIG, tienen como objetivo garantizar a sus afiliados transparencia y profesionalismo en la administración de sus ahorros previsionales.

A modo de ejemplo, se detallan algunos de los controles realizados y su objetivo:

- 5 • Control de contrapartes: realizar un control sobre el cumplimiento de las líneas de crédito de operaciones a liquidar para cada contraparte o intermediario autorizado a concretar operaciones con RAFAP.
- Control de custodia de inversiones: controlar el mantenimiento actualizado de las custodias de los instrumentos financieros que forman parte de la cartera del FAP, de acuerdo con lo que establece la normativa de control de AFAP en la materia.
- 10 • Control de indicadores de rentabilidad: verificar el cálculo de los indicadores de rentabilidad informados por el Departamento de Inversiones, a partir de su publicación en el BSC.
- Control de límites de inversiones: verificar la correcta aplicación del Procedimiento de Control de Riesgos.
- Control de órdenes de inversión: verificar que las órdenes de inversión se encuentren debidamente autorizadas, que mantengan una correlación numérica adecuada y que estén correctamente ingresadas a los sistemas de CAFAP (Control de AFAP) y Pension 2000.
- 15 • Control de reversiones: registrar los desvíos en la información enviada diariamente al BCU.

La evaluación del rendimiento del patrimonio de la organización se realiza mediante el indicador ROE.

Los accionistas han definido el rendimiento mínimo a que aspiran como el 12% sobre el patrimonio al inicio del ejercicio. Este indicador se controla mensualmente informando su valor a la AD, así como una comparación con el resto de las AFAP del mercado.

- 20 La conducción financiera de la empresa administradora, y por lo tanto la toma de decisiones financieras en cuanto a inversión, financiamiento y dividendos, está delegada en la Gerenta de Administración y Finanzas. La rentabilidad mínima del capital ha sido determinada por la Asamblea de Accionistas, mientras que otros aspectos que hacen al manejo financiero (control de egresos, inversiones, ingresos, inversión de fondos temporalmente excedentes y su rentabilidad) se constituyen en objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas y de la Gerencia General. Los mencionados objetivos son monitoreados mensualmente por la AD mediante informes que se generan con tal fin y que están disponibles en el BSC. La estrategia financiera, debido a la periódica distribución de dividendos, está basada en plazos cortos y sobre volúmenes relativamente contenidos, manteniéndose un adecuado equilibrio riesgo-beneficio.
- 25

- 30 Los recursos financieros que cubren las necesidades a corto y largo plazo para asegurar los resultados económicos, la situación competitiva y la sostenibilidad de la organización, están basados en el presupuesto y su seguimiento, como se explicó anteriormente. Un análisis comparativo real-presupuesto de los gastos operativos por departamento abierto a nivel de rubro contable, es remitido mensualmente a cada gerente indicando las variaciones y el porqué de las desviaciones, los primeros días de cada mes. Adicionalmente, en forma trimestral se informa de las variaciones a los accionistas.

35 **4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento.**

El acceso a la información relevante por parte de usuarios está garantizado. La información necesaria para la actividad diaria y para el conocimiento de las normas vigentes se encuentra disponible a través de todas las computadoras de escritorio, así como computadoras portátiles existentes. Se utilizan diferentes sistemas de información, entre los que se destacan:

- 40 • CRM – Sistema de gestión de la relación con los clientes por intermedio del cual se administran los contactos y sus requerimientos. Aplicación utilizada por las gerencias Comercial y de Servicios Previsionales.
- *Data Warehouse* – Sistema de análisis de la información. Es la herramienta mediante la cual se extraen reportes e informes para la toma de decisiones. Fuente de información que remite a todas las bases de datos de la empresa.
- 45 • *Software* administrativo del FAP – Sistema de administración de cuentas individuales e inversiones del FAP.
- *Bloomberg y Reuters* – Sistemas de información financiera utilizada por el Departamento de Inversiones.
- *Software* administrativo contable – Aplicación bajo la cual se ejecutan las actividades contables, de presupuestación y control, administración de personal, gestión de fondos y compras de RAFAP.
- *Smartphones* con correo electrónico.
- 50 • Dispositivos portátiles – Dispositivos para la fuerza de ventas con accesos análogos a los disponibles en los locales de la empresa y conectados por VPN.
- IS-KEY – Sistema de administración documental y políticas, al cual tiene acceso el 100% de los colaboradores. Allí se encuentra toda la información documentada de la empresa y cuenta con mecanismos para asegurar su validez, integridad y seguridad.
- 55 • GIRH – Sistema de Gestión del Capital Humano.
- BSC y tableros de gestión – Sistema para el control de la estrategia.

- Internet libre para el 100% de la organización.
- ERP – Sistema de administración central, que incluye la contabilidad central, el sistema de compras con *workflow* para autorización de los distintos niveles de gasto, la liquidación de haberes fijos y variables, el registro de inversiones y el sistema de registro y asignación de incidentes para diversas áreas de servicios de la empresa.
- Centro de Documentación – Gestión documental de la información generada por la empresa y otros recursos de información.

Para las partes interesadas externas, existe una página web de actualización permanente donde se publica toda la información relevante. La AD realiza giras de divulgación, y se realizan diversas acciones por distintos canales con la finalidad de difundir la información necesaria para todos los interesados.

Mediante estas aplicaciones, el plan de capacitación mencionado en el Criterio 3, un adecuado control de ingresos y políticas de uso, RAFAP busca democratizar la información, poniéndola al alcance de sus colaboradores para optimizar el desarrollo de su gestión, apoyando así la política y la estrategia.

Desde el punto de vista general, el criterio utilizado para otorgar acceso a funciones o informaciones es el de “necesidad de saber” y “necesidad de hacer”.

Las diferentes tecnologías enunciadas son adquiridas con proveedores calificados o se desarrollan internamente.

La información relacionada con el comportamiento de los procesos organizacionales está disponible en los tableros de gestión.

La información en RAFAP se estructura y se hace relevante de acuerdo con las necesidades surgidas de la estrategia y de los planes aprobados para el año. Como ejemplo, cuando se instrumentó el uso de terminales PDA para la atención a clientes en campo, las estructuras de información, los modos de acceso y su seguridad tuvieron que ser diseñados y estructurados para este fin. Del mismo modo, cuando la empresa decidió certificar su gestión de acuerdo con la Norma ISO 9001:2008, fue necesario realizar ajustes en las metodologías de manejo de la información y algunas de sus estructuras, para lograr el objetivo.

Se utilizan los criterios en seguridad de la información (confidencialidad, integridad y disponibilidad como pilares), dentro de lo que la AD ha considerado conveniente. Dado el tamaño de la División Tecnología y los costos agregados que requeriría en las etapas tempranas un manejo de la seguridad en la información compatible con una certificación ISO 27001, RAFAP optó por comenzar definiendo una política de seguridad de la información, ligada por procedimientos y buenas prácticas alineados con esta Norma, pero sin llegar inicialmente a niveles certificables. A partir de 2010, el SGSI comenzó a desarrollarse de manera continua, mediante definición de enunciado de aplicabilidad, revisión externa, definición de tareas a cumplir para cubrir las vulnerabilidades detectadas y un ciclo de mejora completo con auditoría durante el ejercicio 2012, de manera de aplicar a la certificación ISO 27001:2005 en 2013, la que se obtuvo en ese y años subsiguientes, actualizándose en 2015 a la versión 2013.

RAFAP es una marca registrada y por lo tanto protegida por las normas de propiedad intelectual.

Con el fin de originar una corriente de pensamiento innovadora y creativa dentro de la organización, la empresa ha impulsado la creación de dos divisiones de estudios en distintos departamentos. Ambas están focalizadas en temas previsionales y del mercado de capitales con aplicación a las inversiones del FAP. La motivación de esta decisión se encuentra en la contribución que RAFAP puede hacer en beneficio del Sistema y de la comunidad financiera en general, a efectos de colaborar con el perfeccionamiento del régimen y el desarrollo del mercado de capitales.

Los conocimientos se adquieren, se incrementan y se utilizan eficazmente tanto desde el punto de vista de la capacitación de los colaboradores -mediante la planificación de las actividades del año de acuerdo con las recomendaciones surgidas por el estudio de nuevas herramientas-, como del mantenimiento al día de los conocimientos sobre la tecnología existente que permita que la información sea tratada de la manera más adecuada a los fines de la organización.

Desde 1999, RAFAP cuenta con un DW como herramienta de soporte de decisiones. A lo largo de estos años, el sistema ha evolucionado hasta incluir como fuente de información a todas las bases de datos de la empresa, al mismo tiempo que las nuevas soluciones han sido integradas como fuente de información para el sistema. Esta plataforma provee un sistema de información que soporta adecuadamente el proceso de toma de decisiones en todos los aspectos que se consideran relevantes.

El CRM, el DW, el sistema de administración documental, el SIG y el sistema de proyectos, reúnen un porcentaje muy elevado del conocimiento de la empresa. Este conocimiento se gestiona de acuerdo con las necesidades de saber y hacer de cada colaborador.

RAFAP cuenta con páginas institucionales en redes sociales como Instagram, Twitter, Facebook y LinkedIn. En ellas se difunde información sobre el Sistema Previsional Mixto, derechos y obligaciones del trabajador y las principales novedades de la empresa. Son gestionadas a través de un proveedor externo contratado específicamente para esta tarea quien publica información, realiza campañas de fidelización, monitorea y evalúa el impacto de la actividad de la empresa.

Asimismo, estas redes funcionan como canal de interacción con afiliados y público en general, ya que los usuarios acercan sus consultas y comentarios a través de este medio. Estas consultas públicas o privadas son respondidas por el área de Servicio al Cliente y divulgadas por el proveedor externo, quien recaba e informa mensualmente toda la interacción producida.

4 c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales.

La optimización de los activos materiales de acuerdo con la política y estrategia parte del PPE, instancia en la que se generan las acciones anuales de preservación de los activos, particularmente, los inmuebles y sus reformas internas, que se procura mantener y mejorar según las necesidades de funcionamiento y posibilidades económicas. En este sentido, y coordinado con los sistemas de Planeamiento Estratégico y de Gestión de Calidad, la organización asegura tener la mejor infraestructura posible para el cumplimiento de sus funciones.

Existe una función de Intendencia, que corresponde a la División Administración, que de acuerdo con el Procedimiento de Mantenimiento de Infraestructura se ocupa de asegurar que los edificios se encuentren siempre en buen estado, que los servicios internos (instalación eléctrica, sanitaria, equipamiento de oficina, telefonía básica) cumplan con su cometido y que los servicios auxiliares como limpieza y seguridad estén debidamente cubiertos. Teniendo en cuenta sugerencias de la auditoría externa de mantenimiento de la certificación ISO 9001:2008, en setiembre de 2011 se identificaron una serie de indicadores y se coordinó con el Departamento de Gestión su obtención a partir del DW a partir de 2015. Los indicadores fueron: porcentajes de resoluciones, demora en finalización por tipo de incidente, incidentes por departamento, *ranking* de incidentes más frecuentes, *ranking* de usuarios que generan incidentes, requerimientos finalizados en un periodo, requerimientos pendientes a una fecha.

Uno de los activos principales de la organización es la información. Dado que el tipo de servicio que se brinda implica administrar no solamente dinero sino también información de los afiliados, un mal uso de estos datos tendría un impacto no deseado para la comunidad. En este sentido, RAFAP dispone de un Sistema Integrado de Seguridad de la Información certificado bajo la Norma ISO 27001:2013 para gestionar la seguridad de los activos de información. Además, los activos están protegidos mediante acciones preventivas originadas a partir de la Gestión de Riesgo corporativa, llevada adelante por el Área Prevención y Gestión de Riesgo.

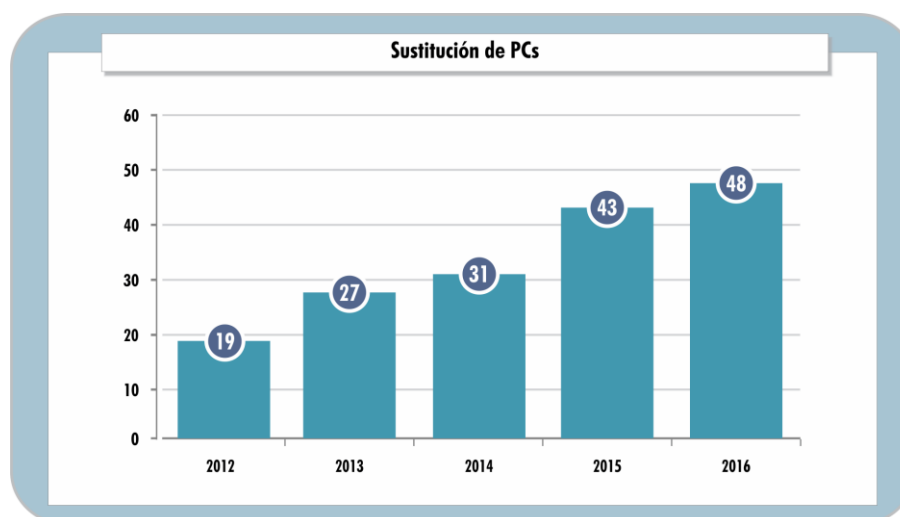
El servicio de impresión está tercerizado desde 2006, garantizando la reducción de costos, actualización del equipamiento, mantenimiento e insumos de la mayoría de las impresoras utilizadas en la empresa.

Como forma de optimizar el consumo de servicios públicos de suministros, se cuenta con un Plan de Ahorro de Energía Eléctrica, de conocimiento de todos los colaboradores y se han sustituido lámparas comunes por otras de bajo consumo.

La empresa no utiliza insumos contaminantes ni recursos no renovables, excepto en casos específicos como papel y tóner. El papel de desecho se acumula, se destruye y se vende para reciclaje, envasando el de color blanco por separado. En cuanto a los cartuchos de tóner, son entregados a la empresa que presta los servicios de soporte y mantenimiento de los mismos, quien determina su disposición final.

4 d. Gestión de los recursos tecnológicos.

RAFAP busca utilizar las tecnologías de vanguardia disponibles en el mercado para conseguir del modo más eficiente los objetivos estratégicos. Al tratarse de una actividad absolutamente basada en recursos tecnológicos, el estudio continuado del estado del arte, aprovechando también las ofertas de proveedores, es una tarea crítica para la División Tecnología, responsable de proponer las mejores aplicaciones de recursos para el logro de los objetivos. De esta forma, se actualiza el equipamiento y el software de manera continua, existiendo, a modo de ejemplo, un plan anual de renovación de computadoras, que busca sustituir los equipos antes de que se tornen obsoletos.



A partir del estudio antes mencionado, la empresa puede planificar soluciones tecnológicas para el apoyo de la estrategia, proponiendo alternativas innovadoras en cada ciclo de planeamiento, formando la cartera tecnológica. Éstas permiten además implementar las oportunidades de mejora a los diversos procesos objeto de estudio en un momento dado. La empresa busca explotar las tecnologías existentes, mediante actividades conjuntas de la

5

División Tecnología con las distintas gerencias para buscar la forma de optimizar su uso. Un ejemplo es el proyecto de Afiliación Electrónica, que se encuentra en estudio de factibilidad, y que busca hacer más eficiente el proceso de afiliación, disminuyendo tiempos y errores.

10

Los grupos de interés externos con más incidencia en los cambios son el BCU y el BPS, que proveen la información principal de los afiliados. También se implica al BSE como proveedor, debido al intercambio de información necesario para el servicio de las pensiones y jubilaciones. Con el fin de adaptar la tecnología para sustentar la mejora de los sistemas de gestión de procesos, es a partir de la Reflexión Estratégica que se realizan proyectos anuales para continuar con la automatización de los procesos de negocio.

15

4 e. Gestión de proveedores y alianzas.

RAFAP colabora con los proveedores para crear una corriente de pensamiento y soluciones innovadoras de suministros y de cadena de aprovisionamientos. Ejemplo de esta colaboración son: el proceso de implementación de la Ley 19.162, los procesos en desarrollo de manejo electrónico de trámites y prestaciones entre el BPS, la AFAP y el BSE, y el proceso de afiliación electrónica.

20

El relacionamiento con proveedores (proveedores tecnológicos o de comunicaciones) es clave para el cumplimiento de las metas fijadas en oportunidad del Planeamiento Estratégico. En este sentido, los contratos con los proveedores mayores son revisados por los técnicos involucrados y por los equipos de abogados y contienen, entre muchos otros, requisitos de nivel de servicios y tiempos de respuesta, esenciales para alinear los servicios provistos con los objetivos y metas fijados.

25

Aún con los accionistas, quienes detentan la doble calidad de accionista y proveedor, se establecen relacionamientos de carácter comercial-operativo. A modo de ejemplo, el proceso de implantación operativa de la Ley 19.162 implicó el trabajo conjunto del proveedor tecnológico, todas las AFAP y el BPS.

30

En el procedimiento de compras se definen responsables, niveles de aprobación y tiempos de proceso (los cuales son monitoreados). Todo el proceso se maneja con sistemas automatizados, por lo cual se mantienen registros permanentes. Dada su extensión, se encuentra disponible para revisión en caso de ser solicitado.

La evaluación de proveedores se realiza en todos los casos y por cada factura emitida. La misma es realizada mediante un sistema diseñado a tales efectos por los responsables definidos para la evaluación del servicio (en general los gerentes de departamento o quienes éstos designen). El proceso de evaluación se encuentra en un procedimiento disponible en el sistema IS-KEY y por su extensión no se transcribe aquí, encontrándose a disposición si se solicita, así como los resultados y medidas tomadas en evaluaciones anteriores.

35

Dado que RAFAP no es una empresa que por su operativa requiera en forma esencial mantenimiento de stock de mercaderías o materias primas y los controles asociados a un buen manejo de inventarios, los aspectos relacionados con estos puntos se reducen básicamente a papelería y útiles. Estos materiales son almacenados en la propia empresa en dos salas, que se limpian anualmente. Asimismo, se mantiene un control de stock en planillas electrónicas para asegurar la disponibilidad de los mismos.

40

Al respecto existe un sistema automatizado de solicitud de materiales, los cuales deben ser entregados a los solicitantes en un plazo no mayor a 24 horas de solicitado o en caso de que no se disponga del material la respuesta de cuándo estará disponible.

45

En relación a los asociados clave, se identifican como tales a los proveedores (básicamente tecnológicos y asociados al estado de cuenta), actores del sistema financiero, accionistas y en determinados casos a la propia competencia.

El sistema utilizado para analizar las diferentes alianzas establecidas con los colaboradores/asociados con el fin de mejorar los resultados obtenidos, es básicamente la realización de reuniones de evaluación, en algunos casos periódicas como con el proveedor de *outsourcing* de sistemas del FAP o en oportunidad de renovación de contrato, como es el caso de los proveedores relacionados con el estado de cuenta, auditores y consultores o servicios tercerizados.

50