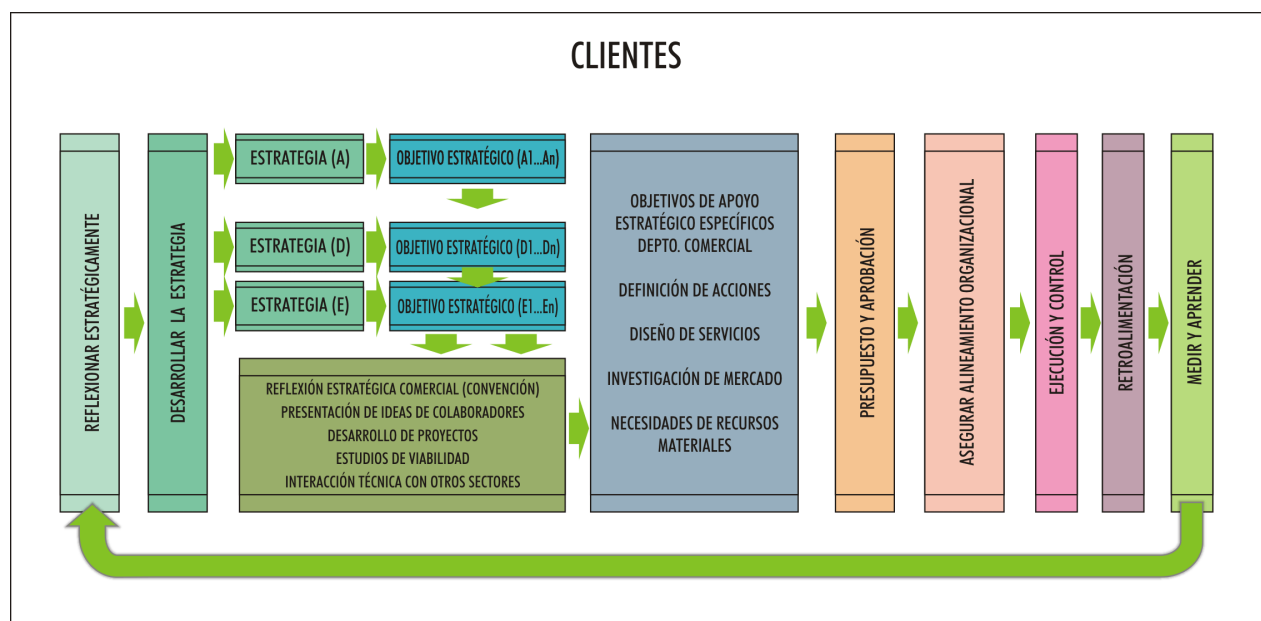


5. PROCESOS Y CLIENTES



5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos conforme a la estrategia establecida.

La metodología de identificación y clasificación de los procesos es parte del funcionamiento de la organización debido a la madurez de la implantación.

5 Los procesos (tecnológicos o no) están descritos por documentación debidamente revisada y aprobada, que se distribuye a todo el personal involucrado, a través del sistema de administración documental. Esta práctica asegura que la información esté disponible en el puesto de trabajo cuando el colaborador la necesite, sin necesidad de recurrir a otras fuentes de información. Cuando los cambios son mayores (modificaciones legales, regulatorias, grandes cambios de estrategia) se realiza además capacitación a los involucrados.

10 Todas las partes interesadas se involucran en la innovación y mejora de los procesos. Los principales impulsores de la innovación y mejora son los colaboradores, quienes toman parte activa en el PPE. Como se explica en el Criterio 2, cada Departamento liderado por su gerente, realiza una actividad de planificación sobre las líneas estratégicas. Esa es la ocasión principal en la que los colaboradores proponen innovaciones y mejoras a los procesos, orientadas a aumentar el valor percibido por clientes y partes interesadas. Los proveedores críticos, con contratos de varios años con la organización, se involucran en los procesos de manera de garantizar un adecuado relacionamiento. El ejemplo principal es el sistema informático central de administración de cuentas individuales, sujeto a lineamientos legales y regulatorios. Los procesos son coordinados con este proveedor, que constituye un asociado vital para el cumplimiento de la estrategia. Los clientes, que suman más de 500.000, son consultados a través de encuestas sobre sus opiniones y satisfacción. De esta manera, influyen en las mejoras de los procesos y en las decisiones de implantación de nuevos servicios.

El trabajo diario en la organización contribuye al logro de los propósitos estratégicos establecidos, debido a que cada participante en cada proceso puede ver el avance de sus objetivos personales. De acuerdo con el Mapa Estratégico que se produce anualmente que es difundido a toda la organización, los objetivos estratégicos unidos a los de apoyo estratégico y a los de mejora, terminan reflejados en los objetivos empresa, grupales e individuales.

25 Los procesos se monitorean a través del DW y el BSC, con acceso universal y continuo por parte de cada colaborador responsable de los procesos. Cada proceso tiene sus indicadores de monitoreo, muchos de ellos con metas asociadas para la organización en su conjunto y los colaboradores en particular.

Respecto a la clasificación y propiedad de los procesos, se denominan "estratégicos" a los centrales de planeamiento y presupuesto, "clave" a aquellos que tienen un impacto directo en el cliente, sea por contacto o por generar información de consumo, y "de apoyo" a aquellos de los que dependen los procesos "clave" para su funcionamiento. La propiedad de los procesos es del área de la organización responsable de su ejecución, y en los procesos horizontales este atributo es coordinado entre los gerentes de cada área. El diseño, la gestión, la medida y la mejora de los procesos están establecidos a través del PPE, que determina las necesidades y propuestas. La percepción de valor por las partes interesadas es una de las preguntas base que se realiza durante el proceso de Reflexión Estratégica, referido en el Criterio 2. La gestión, realizada por el dueño del proceso, es apoyada por las mediciones constantes obtenidas de las múltiples herramientas tecnológicas que la empresa maneja para su control. A su vez, la mejora surge de las sugerencias de: quienes ejecutan los procesos, clientes, proveedores, la regulación, auditorías internas (que revisan la totalidad de procesos clave) y externas, recomendaciones de evaluadores de premios y la revisión del Área Prevención y Gestión de Riesgo. Los cambios en los procesos se llevan a cabo igual que el diseño de los nuevos, considerando la dependencia con las leyes y normas que tiene la actividad de la empresa. En caso de nuevas normas que impacten, los ajustes deben ser mayores y muy precisos, sometiéndose de manera periódica a revisiones por parte del regulador.

Dado el giro del negocio y la juventud de la empresa, los procesos son en su mayoría basados en desarrollos tecnológicos. Para dirigir y controlar los cambios, desarrollos e implementaciones, existen procedimientos que involucran equipos de trabajo con controles de aceptación del cliente, *testing* de implementación y provisiones para los cambios necesarios.

- 5 Los problemas de interfaces dentro de la organización y con los agentes externos principales se trabajan mediante sistemas electrónicos de administración de incidentes.

Dentro de la administración de los procesos, en una organización como RAFAP, es indispensable disponer de una metodología de valuación de riesgo que permita determinar los valores o niveles de riesgo y actuar en consecuencia.

- 10 **5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes.**

Los clientes actuales están registrados de modo permanente. La identificación de potenciales así como la segmentación se describen en 5c.

- 15 Para conocer e identificar las necesidades y expectativas de los clientes, el Departamento Comercial y el Departamento Servicios Previsionales, sistemáticamente aplican el siguiente ciclo de conocimiento: investigación para el diseño del servicio y contenidos de la comunicación, establecimiento de indicadores de gestión y medición, y análisis de resultados.

- 20 Este ciclo ha permitido establecer una serie de insumos para el conocimiento de los clientes que se pueden dividir en dos grupos: las diferentes investigaciones y la realización del servicio, con el posterior análisis de la información que se obtiene. Ambos mecanismos son fundamentales en el proceso de aprendizaje y se integran cada dos años al PPE.

- 25 Las investigaciones se realizan con objetivos que van desde conocer el valor que le atribuyen los clientes al servicio y qué atributos de la gestión valoran más, hasta su satisfacción, la evolución de la opinión con referencia al Sistema Previsional, así como el valor de la marca. Las poblaciones estudiadas contemplan afiliados a la empresa, afiliados a otras administradoras y no afiliados.

- 30 Actualmente el estudio de satisfacción del cliente se realiza cada dos años. Esto obedece a que las variables más importantes del estudio están asociadas a conceptos de largo plazo y un seguimiento bienal es apropiado. Los atributos evaluados más importantes son: post confianza, respaldo, liderazgo y seguridad. Además ya existe evidencia en estudios anteriores que confirma el efecto positivo de las acciones de contacto y los nuevos servicios requieren de un tiempo de puesta en práctica para evaluar su efecto.

Entre las investigaciones sobre aspectos del servicio y comunicaciones se encuentran: los estudios de satisfacción del cliente, la evaluación de la campaña publicitaria multimedios y los estudios de opinión del Sistema.

- 35 Algunas encuestas las desarrolla la organización, como es el caso de la evaluación de los servicios y eventos; un ejemplo es la evaluación de la distribución del estado de cuenta. La entrega del estado de cuenta es una instancia de comunicación prevista por ley con frecuencia semestral, cuya distribución física se encuentra a cargo de un proveedor externo. Para controlar el servicio de distribución se releva la recepción a través de la consulta a los afiliados. La encuesta se realiza sobre una muestra aleatoria de afiliados en cada instancia de envío.

- 40 Los resultados de las investigaciones permiten identificar los atributos más apreciados para incorporarlos a los objetivos de la estrategia y al plan de acción. El avance en el cumplimiento es medido a través de los indicadores de gestión y anualmente se realiza la evaluación en el PPE. La implementación del servicio es un mecanismo que también permite conocer las necesidades y expectativas de los clientes. El desarrollo del servicio incluye: la planificación y ejecución de campañas de contacto, la gestión de trámites y solicitudes, la realización de actividades y eventos, así como el registro de cada contacto o actividad.

- 45 Cada contacto con el cliente es gestionado y registrado a través de un CRM. Desde su adopción en 2003 se han realizado actualizaciones de la versión. En 2015 se implementó un nuevo sistema CRM diseñado específicamente en función de las necesidades de la organización, que permite disponer de la información requerida en las interacciones con los clientes, así como organizar la operativa para optimizar el servicio.

Con el fin de que el contacto personal fuera de las agencias sea más eficiente, los AAPP cuentan con *tablets*, que les permiten realizar consultas, registrar contactos y trabajar de forma remota.

- 50 Los mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de los clientes generan nuevas acciones durante el PPE. Se evalúa la congruencia de las acciones con la estrategia, el grado de satisfacción y la relación costo-beneficio, para luego efectivizarse.

- 55 Estas acciones y la nueva tecnología aplicadas sobre el diseño, dan como resultado el servicio de asesoramiento integral. Éste es brindado por Servicio al Cliente en Montevideo y en la agencia del Centro Cívico Costa Urbana Shopping. Los ejecutivos departamentales y los AAPP brindan el servicio en todo el país. Servicio al Cliente está integrado por 57 ejecutivos especializados en el Sistema Previsional y en atención al cliente, una analista de gestión, tres coordinadoras y una jefa del sector. Los 18 ejecutivos departamentales se encargan del asesoramiento en las agencias de cada capital departamental, coordinados desde 2015 por 4 encargados regionales. Conjuntamente se cuenta con un equipo de 18 pasantes para brindar soporte a los ejecutivos departamentales y garantizar el servicio en las agencias. Un equipo de 41 AAPP asesora en forma personal y
- 60

explica en cada caso la conveniencia o no de la afiliación a la AFAP en todo el país. En 2015 se fortaleció la estructura de la División Ventas del Departamento Comercial con los encargados regionales en el interior y dos coordinadores de Ventas para Montevideo. Asimismo, se reformuló la estructura de Administración de Ventas para darle un mejor soporte a todos los procesos de servicio a las agencias del interior y de los AAPP.

5 La totalidad de los servicios brindados son ejecutados por RAFAP. Los servicios suministrados a los clientes y a la sociedad en general son resultado del estudio continuo de la satisfacción del cliente y del total de información recabada sobre sus necesidades y expectativas, además de aquellos determinados por la ley (emisión de estado de cuenta, recepción de reclamos, asesoramiento).

10 La observación permanente de las tendencias del mercado, así como las reacciones y medidas de la competencia, son observadas en el PPE, de ejecución anual, y documentadas en el Informe de Reflexión Estratégica. Este informe es la base de la elaboración de la estrategia para el período, y a partir de él es que se definen las eventuales nuevas actividades con sus correspondientes atributos.

5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.

15 El producto único de intercambio comercial entregado por la organización, de acuerdo con la Ley 16.713 y demás leyes y decretos aplicables, es la administración del FAP. Los demás servicios desarrollados y entregados por la organización forman parte de su estrategia. Por esta razón, aquellos ítems relacionados con la fabricación, entrega, calidad en la producción, recambios, vida útil y similares, no son de aplicación en este entorno.

20 Si bien desde el punto de vista del servicio básico ofrecido no existen otras variaciones que las normativas, sí existe dinamismo de acuerdo con: el mercado al que se quiera apuntar, la clase de información que interese recabar y otros objetivos que parten de la planificación estratégica. Para tener la capacidad de incorporar esta dinámica, los procesos y sistemas que sostienen el proceso de Incorporación de Clientes tienen gran flexibilidad, permitiendo adaptar los mecanismos de incentivo al personal de Ventas, las rendiciones de documentación, la registración en los sistemas y en general, toda la actividad relacionada.

25 Las características del servicio son controladas por el organismo regulador y las normas por él emitidas, por los criterios de control interno validados por la organización y por los requerimientos expresados por los accionistas.

Tratándose de un producto financiero, los criterios de inversión y control que se ejercen están explicitados en la normativa y en la Política de Inversiones, la que también se avala con auditorías regulares de calificadoras internacionales como Standard & Poor's y Fitch Ratings.

30 Durante el PPE, se generan sistemáticamente nuevas acciones y/o servicios que surgen del estudio permanente de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

35 La incorporación sistemática del aprendizaje que se desprende de los diferentes mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, permite generar anualmente nuevas acciones y/o servicios durante el PPE; período en el que se realiza una evaluación de lo generado, del caudal de conocimiento, de la validez de los mecanismos aplicados, así como de la realización del producto. Esa evaluación tiene como puntos de referencia el cumplimiento de los objetivos en lo cuantitativo, el grado de satisfacción de clientes y la relación costo-beneficio. Las mejoras se incorporan al plan del ciclo siguiente.

40 En particular, este proceso de mejora ha permitido realizar con el correr de los años fuertes modificaciones en el desarrollo del servicio, sumado a la incorporación constante de nueva tecnología, que junto con los pasos de planeamiento descritos en el Criterio 2, aseguran la alineación de las actividades y del diseño de los procesos a la sustentabilidad del Sistema Mixto, y por lo tanto, de la organización.

En lo relacionado al servicio post-venta, se puede acompañar ese crecimiento tecnológico con una serie de transformaciones, hasta llegar a 2015 con una red de servicios que comprende: asesoramiento, atención personalizada en Casa Central y en agencias, programa de legajo de empresa, correo electrónico, portal web, chat, redes sociales y otros.

45 • Asesoramiento: es un programa de contactos, a través del cual se brinda información a clientes sobre sus aportes, la rentabilidad generada en el período, las novedades del Sistema y se responden todas las consultas que surgen del contacto. Asimismo, se actualizan los datos personales, se realizan cálculos de proyección jubilatoria y se contribuye a la gestión de los trámites. Este programa ha evolucionado logrando abarcar múltiples canales, lo que facilita una comunicación fluida con los afiliados. Todos los contactos son registrados en el CRM lo que permite contar con la información requerida en el momento de la interacción. En la actualidad cada ejecutivo de Servicio al Cliente cuenta con una cartera de clientes asignada, lo que permite a cada afiliado recibir un asesoramiento personalizado y tener un referente que lo oriente a lo largo de su vida laboral.

50 • Atención personalizada en Casa Central y en agencias: los ejecutivos de atención al cliente y ejecutivos departamentales atienden consultas, solicitudes, afiliaciones, traspasos y trámites de prestaciones. Cada visita es registrada en el CRM. Además de su Casa Central y de las agencias en las capitales departamentales, RAFAP cuenta con tres agencias más en las sucursales del Banco República de: Montevideo Shopping, Nuevocentro Shopping y Centro Cívico Costa Urbana Shopping. Durante 2016 se inauguró un nuevo centro de Servicio al Cliente en la Torre Universitá, abocado a las actividades de atención y asesoramiento a afiliados y público en general.

60

- Servicio personal fuera de las agencias: los AAPP se encargan de brindar los servicios fuera de las agencias, atendiendo consultas de afiliados y potenciales afiliados, y ocupando un rol de referentes para las personas de las empresas que visitan.
- 5 • Programa de Legajo Empresa: desde 2002 existe un programa para asesorar y brindar servicios a los responsables de los colaboradores de las empresas, que consiste en la visita de los AAPP con el objetivo de relevar información, generar vínculos e informar sobre el Sistema Previsional Mixto. Ellos cuentan, además, con material informativo para entregar en las empresas con este fin. Esta acción permite mantener actualizada la base de datos de empresas, desde la verificación del número del BPS hasta las sugerencias y opiniones útiles para los eventos, como los Foros Previsionales.
- 10 • Correo electrónico: en la dirección servicios@rafap.com.uy se reciben todo tipo de consultas que son respondidas en un plazo máximo de 48 horas y registradas en el CRM.
- Portal web: en el sitio institucional www.republicafap.com.uy se difunde información sobre el Sistema Previsional Mixto. Además, los afiliados pueden consultar su estado de cuenta, realizar una proyección jubilatoria, actualizar sus datos entre otras gestiones como consultar el estado de los trámites de prestaciones.
- 15 Los usuarios pueden acceder a una versión móvil del portal web, permitiéndoles una navegación más adecuada a los dispositivos móviles, como *smartphones* y *tablets*. En 2013 se integró a la web una agencia virtual que permite a los afiliados que están realizando algún trámite en RAFAP, consultar sobre su estado ingresando su cédula de identidad.
- Chat: el sitio web cuenta con servicio de chat atendido por los ejecutivos de Servicio al Cliente, para que los usuarios puedan realizar consultas *online* brindándoles así comodidad e inmediatez de respuesta.
- 20 • Redes sociales: en la página institucional de Facebook se reciben y contestan las consultas de toda la comunidad y se publica información sobre el Sistema Previsional Mixto y otros temas de interés. Cuenta con página en LinkedIn en donde además de publicarse ofertas de empleo se difunde información relativa a los derechos y obligaciones laborales. Otra de las redes sociales utilizadas es Twitter en donde se publica información relativa a las actividades que desarrolla la empresa y noticias sobre Seguridad Social.
- 25 • Campañas de servicio: es un programa de contactos con segmentos de clientes orientado a abordar temas específicos de su interés. Se desarrollan campañas de bienvenida (donde se evalúa la gestión del asesor que afilió al cliente), asesoramiento sobre la cuenta, actualización de datos, confirmación de participación a eventos, saludos conmemorativos en el día de cada profesión u oficio, información sobre excedentes de aportes, cambios normativos, etc. Las campañas se realizan en forma telefónica, por correo electrónico y por SMS; son personalizadas y las respuestas de los clientes son recibidas por sus ejecutivos de cuenta.
- 30 • Ciclo de eventos para clientes: desde 1996 la empresa desarrolló eventos de divulgación de temas vinculados al Sistema (seminarios sobre el Sistema Previsional Mixto, economía, mercado de valores). Este contacto con el cliente es útil para conocer sus expectativas y opiniones sobre el Sistema Previsional. Asimismo, se desarrollan eventos culturales (teatro, cine, espectáculos musicales) con el fin de generar una experiencia lúdica y compartir un momento de distensión con los afiliados.
- 35 • Ciclo de foros previsionales: desde 2007 se realizan foros previsionales en Montevideo e interior, en los cuales se busca difundir la reglamentación vigente a las empresas y sus colaboradores. Están dirigidos a gerentes, jefes y funcionarios de RRHH. En estos encuentros participan técnicos del BPS exponiendo sobre temas como: jubilaciones, pensiones, Artículo 8 de la Ley 16.713, beneficiarios de pensión, ley concubinaria. Se han realizado eventos invitando a otros actores del Sistema, como el BSE y la DGI, lo que agrega valor al relacionamiento con los clientes y la sociedad, como se evidencia en el éxito de concurrencia, la cantidad y calidad de consultas recibidas y el nivel de satisfacción obtenido.
- 40 • Giras de la AD y la Gerencia Comercial por el interior del país: desde 2007 se incorporó esta actividad donde integrantes del Directorio exponen sobre el Sistema Previsional Mixto y sus beneficios. Las autoridades visitan empresas en cada departamento y desarrollan contactos con los medios de comunicación. Al finalizar la gira se realiza una presentación que resume los puntos difundidos y se genera una instancia de debate para conocer las distintas perspectivas. Esta actividad propicia un acercamiento de la empresa con la realidad de todo el país que permite conocer las necesidades de cada comunidad local y profundizar la red de relaciones, y fortalece la presencia de los representantes locales de cada departamento.
- 45 • Actividades con líderes de opinión: desde 2008 se trabaja en acciones especialmente dirigidas a los formadores y líderes de opinión a nivel país. El objetivo es crear y fortalecer vínculos de calidad con estos actores clave, para generar conocimiento del Sistema Previsional Mixto e influir en la elaboración de propuestas de autoridades y políticos de manera que agreguen valor al Sistema.
- 50 • Ciclo de difusión del Sistema en medios masivos de comunicación, República AFAP Responde: desde 2003 se trabaja en la difusión del Sistema Previsional Mixto a toda la población a través de los medios masivos de comunicación. Esta línea de trabajo está enmarcada dentro de un servicio de información que la empresa brinda a la comunidad. En esta actividad los representantes técnicos dan respuesta a consultas frecuentes en micros radiales y televisivos en todo el país.
- 55
- 60

- Talleres de orientación laboral: desde 2003 se desarrollan talleres gratuitos de orientación laboral, en los que se capacita a jóvenes próximos a ingresar al mercado laboral, sobre: el trabajo formal, la búsqueda de empleo y el Sistema Previsional Mixto. Las principales instituciones en las que se brindan talleres son: INJU, CETP-UTU, Fundación Forge, Desem, El Abrojo, universidades públicas y privadas, entre otras. En 2015 se incorporaron los talleres de orientación laboral a demanda, los que se difunden a través de las redes sociales y los interesados pueden inscribirse. Ellos apuntan a jóvenes que se están integrando al mercado laboral con el fin de proporcionarles herramientas para la búsqueda de empleo e informarlos sobre el Sistema Previsional actual. Los talleres se realizan en Casa Central de RAFAP y se dictan por colaboradores de Gestión de Personas y Servicio al Cliente.

Más allá del producto central y directo, la organización produce y entrega una variedad de servicios a sus clientes y a otros grupos de interés, como los ya mencionados. Estos servicios incorporan esencialmente información sobre el Sistema Previsional y responden las preguntas del público. Estos servicios dan respuesta a la filosofía de RAFAP que pretende acompañar al trabajador a lo largo de su vida activa, asesorarlo y orientarlo en la toma de decisiones para su futuro.

Para garantizar que los servicios referidos se cumplan a satisfacción y de acuerdo con lo establecido, se llevan a cabo pruebas operativas antes de la liberación. Si en la evaluación el servicio no funciona de acuerdo con lo previsto, una vez incorporadas las mejoras correspondientes, se realizará nuevamente la prueba operativa. Sólo en el caso de cumplir satisfactoriamente con ella se pondrá en práctica el servicio a nivel de usuarios.

Esta evaluación operativa se realiza exclusivamente para los servicios desarrollados por RAFAP, para los efectuados por proveedores externos, la prueba operativa estará a su cargo.

5 d. Se mejora la promoción y comercialización de los productos y servicios.

La organización tiene como principales objetivos estratégicos: focalizar acciones de difusión del Sistema Mixto en el segmento joven y lograr que las afiliaciones jóvenes sean igual o mayor a un 70% del total de afiliaciones voluntarias. Alineada con esta estrategia organizacional, en 2016 se llevó adelante una campaña digital específica para el segmento joven. Se contrató una agencia digital para que elaboró una propuesta enfocada en transmitir la importancia de comenzar a ahorrar desde joven, prever el futuro y planificar la jubilación. Para esta campaña se realizó una encuesta *online* segmentada para personas entre 20 a 25 años a quienes se les consultó con qué red social contaban y cuáles eran las páginas más visitadas en redes sociales. Producto de la misma resultaron las páginas y protagonistas que aceptaron formar parte de la campaña digital. Esas páginas populares entre los más jóvenes proporcionaron su diseño y contenido para presentar el tema del ahorro entre sus seguidores y su consigna fue "Arrancá a ahorrar". Estos contenidos fueron publicados principalmente en Facebook e Instagram, también se promocionó en Google Display y en portales y medios digitales locales. Estos contenidos además se publicaban en consonancia con otros meramente informativos que daban a conocer las principales características del Sistema, respondiendo a las consultas de los jóvenes al momento de afiliarse. La campaña tuvo su cierre con un evento organizado por RAFAP en el cual se invitó a los protagonistas a contar su experiencia en redes sociales, animando a los jóvenes a emprender y comenzar a planificar.

Una de las herramientas utilizadas para la gestión comercial es la participación en ferias laborales organizadas por universidades privadas y públicas o entidades referentes como el INJU, así como también la intervención en eventos académicos segmentados para el público joven, principalmente estudiantes de nivel terciario. RAFAP pone a disposición un puesto de servicio en donde un asesor previsional brinda información personalizada a cada asistente de modo de identificar potenciales afiliados. Asimismo, en cada feria se realiza una exposición sobre el Sistema Previsional a cargo de representantes técnicos de RAFAP en donde además se brindan recomendaciones sobre la importancia del trabajo formal y los beneficios asociados.

De modo de apoyar y formar al personal relacionado con la acción comercial y de marketing, el Departamento Comercial realiza reuniones trimestrales para informar al personal el rumbo del negocio y del mercado; además se presentan las acciones de comunicación planificadas a futuro y el resultado de los trabajos ya realizados.

Asimismo, en las reuniones de líderes del Departamento se pone en conocimiento los detalles de cada acción en forma periódica, para ser comunicados al resto del equipo, además de registrar las actividades comunes en un cronograma accesible para todos los colaboradores de Montevideo e interior. Asimismo, cada año se lleva adelante la Convención Comercial instancia que forma parte del PPE, en el cual se planifica la implementación de las acciones propuestas en la Reflexión Estratégica. En esta Convención se disponen equipos de trabajo integrados por colaboradores del Departamento, en donde se evalúa lo implementado y se planifica para el próximo año; los temas a trabajar abarcan desde la comunicación comercial, el mercado y la productividad, así como la comunicación educativa en la construcción de la cultura previsional.

Desde 2007 la empresa está presente en los medios de comunicación mediante una campaña publicitaria multimedios. Su finalidad es difundir el Sistema Previsional Mixto y generar cultura previsional, potenciar marca e imagen corporativa y transmitir los valores de la organización. Cada año, previo a su producción, se lleva a cabo un testeo de bocetos de las piezas publicitarias para evaluar la interpretación de los mensajes a comunicar. Este estudio es una investigación cualitativa en la cual se conforman grupos de discusión con personas acorde al público objetivo de las campañas. Allí se ponen a consideración los materiales a difundir para evaluar su comprensión, previo a su salida al aire.

Finalizada la campaña publicitaria se realiza una investigación para conocer el impacto generado, evaluar la comprensión de lo transmitido y medir el nivel de recordación publicitaria. Para ello se implementan dos instrumentos: grupos motivacionales y encuesta telefónica. Los grupos se realizan solo en Montevideo y están conformados de acuerdo con el público objetivo de la campaña, categorizados según tres variables de segmentación: sexo, edad y nivel socioeconómico. La encuesta telefónica se realiza a una muestra aleatoria de 300 casos con cobertura nacional.

En 2012 se desarrolló una nueva investigación sobre otros contenidos comunicacionales: material gráfico enviado a afiliados con el estado de cuenta, material gráfico para distribuir en eventos públicos, micros informativos y talleres de orientación laboral. La metodología utilizada fue: grupos motivacionales para todos los contenidos evaluados y análisis de un experto para los talleres. En este caso, el propósito fue realizar un balance crítico del taller dictado por colaboradores jóvenes, para evaluar si el método utilizado era el más adecuado.

El estudio arrojó sugerencias de mejora y aportó soluciones para optimizar la transmisión de los mensajes. En términos generales los dispositivos de comunicación con los que trabaja RAFAP fueron bien evaluados. Entre las sugerencias se indicó realizar una revisión de los medios en los cuales se está presente para impactar en el público joven, y algunas modificaciones en los diseños y formatos con el propósito de que los mensajes sean claros, concretos y efectivos.

Una dimensión con impacto en la percepción de los clientes respecto al desempeño de la organización, es la difusión que los medios masivos de comunicación realizan sobre el Sistema Previsional en general, y sobre la gestión de las administradoras en particular. Para aportar al Sistema Previsional Mixto en Uruguay, y contribuir a la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo, el Presidente y la Directora participaron en las dos etapas del Diálogo Nacional de la Seguridad Social. Por la relevancia del tema ambas etapas han tenido repercusión en la opinión pública, dando a la organización la oportunidad de ser referente en los medios de comunicación.

En 2014 se realizó un estudio de percepción para evaluar la comprensión del estado de cuenta oficial que reciben los afiliados de RAFAP, con el fin de realizar una recomendación al BCU sobre su diagramación y qué conceptos debería contener para su correcta comprensión. En esa oportunidad también se realizó una evaluación de una hoja de resumen para enviar junto con el estado de cuenta que incluya las principales variables de forma esquemática. El objetivo fue analizar su inclusión a partir del siguiente envío de estado de cuenta. La metodología utilizada fue la realización de cuatro *focus groups* definidos en función del nivel socioeconómico y edad.

Entre otras medidas para difundir y afianzar el Sistema, desde 2008 se realizan actividades especialmente dirigidas a los formadores y líderes de opinión a nivel país -como se desarrolló anteriormente- con el fin de intercambiar opiniones sobre el sistema previsional y detectar elementos de mejora.

Por otra parte, se desarrollan periódicamente auditorías internas y externas para verificar que los servicios se ajusten a los procedimientos establecidos y el cumplimiento de los plazos de respuesta.

Para evaluar la calidad de atención y asesoramiento que los AAPP brindan al afiliado, desde Servicio al Cliente se realiza una campaña telefónica al momento de ingresar el formulario de afiliación voluntaria u obligatoria. En esta campaña, además de confirmar con el afiliado los datos personales y de contacto ingresados en el formulario, se realiza una encuesta en la que se consulta si quedó conforme con el asesoramiento recibido y si se explicaron y comprendieron los conceptos principales. Toda la información es registrada en el CRM. Si se detectan casos de disconformidad, se notifica inmediatamente al jefe y a los coordinadores de Ventas y se da tratamiento.

En el PPE se estudia la incorporación de nuevas tecnologías y mejoras en el servicio, con el fin de asegurar una atención de excelencia a los afiliados y público en general. En 2016 se trabajó en incorporar herramientas innovadoras que aporten al relacionamiento con los afiliados como son: el WhatsApp corporativo y la agenda web.

5 e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes

Solicitudes de afiliados	ASESOR	CORREO ELECTRÓNICO	CASA CENTRAL Y AGENCIAS	TELÉFONO	FAX	PORTAL WEB	AUTOCONSULTA TELEFÓNICA	CHAT
Solicitud de PIN (Número de Identificación Personal)	x	x	x	x	x	x		x
Solicitud cambio de PIN	x	x	x	x	x		x	x
Solicitud actualización de datos personales	x	x	x	x	x	x		x
Consulta de saldo de cuenta individual	x	x	x	x	x	x	x	x
Consulta de excedentes	x	x	x	x	x	x	x	x
Consulta de aportes	x	x	x	x	x	x	x	x
Solicitud de estado de cuenta	x	x	x	x	x	x	x	x
Consulta sobre estado de cuenta	x	x	x	x		x		x
Solicitud de cálculo jubilatorio y de pensión	x	x	x	x	x	x		x
Consulta sobre trámite de jubilación y pensión	x	x	x	x		x		x
Solicitud de asesor	x	x	x	x	x	x		x
Solicitud de estado de cuenta oficial por correo electrónico	x		x					

Servicios brindados	ASESOR	CORREO	CORREO ELECTRÓNICO	CASA CENTRAL Y AGENCIAS	TELÉFONO	FAX	PORTAL WEB	SMS	CHAT	OBSERVACIONES
Envío de estado de cuenta oficial		x	x							2 veces al año
Envío de estado de cuenta	x	x	x	x		x	x			365 días del año las 24 hs.
Envío de estado de cuenta según frecuencia específica			x							A elección
Asesoramiento sobre movimientos en la cuenta individual	x		x	x	x				x	Lunes a viernes
Asesoramiento sobre estado de excedentes	x		x	x	x				x	Lunes a viernes
Asesoramiento de trámites de jubilaciones y pensiones	x		x	x	x				x	Lunes a viernes
Adjudicación de cuenta BROU y tarjetas RedBrou para retiro de excedentes	x			x						Cuando corresponda
Información de depósito de aportes en exceso en cuentas de afiliados	x		x	x	x		x	x	x	Mensual o cuando corresponda
Colaboración en el reclamo de aportes ante el BPS	x		x	x	x				x	Cuando corresponda
Cobertura con atención personalizada en agencias de todo el país	x			x						Lunes a viernes
Leyes, decretos y circulares, novedades del Sistema Previsional	x	x	x	x	x		x	x	x	365 días del año las 24 hs.
Información de indicadores de la gestión de República AFAP	x		x	x	x	x	x	x	x	365 días del año las 24 hs.
Campañas específicas de información	x	x	x	x	x		x	x		Cuando corresponda
Información de convenios internacionales	x		x	x	x		x		x	365 días del año las 24 hs.
Pago de saldo de cuenta individual a herederos				x						Cuando corresponda

Las necesidades cotidianas de los clientes se monitorean y responden a través de los distintos servicios y actividades que se expusieron (ver Criterio 2). La proactividad en el servicio ha sido desde el inicio una característica de la organización, no sólo poniendo a disposición de los clientes una amplia red de servicios, sino también acompañándolos desde antes de que tomen la decisión de afiliarse y hasta después de su jubilación. El tema previsional abarca diferentes etapas de la vida de las personas y la empresa pretende estar siempre en contacto, con el objetivo de guiar a los clientes en toda gestión que realicen. Está disponible un procedimiento formal, regulado por el BCU, que permite a cualquier persona, afiliado o no, realizar sus reclamos. El formulario se encuentra en Casa Central, en las agencias y en el portal web.

Todos los departamentos realizan una actividad de planeamiento. Se forman equipos en cada departamento que trabajan en función del aprendizaje y la búsqueda de la mejora, desarrollando propuestas que luego se presentan en la JAO, que involucra a toda la organización. Se realiza en lo previo un análisis de la coyuntura para luego, a través de la innovación y la creatividad, realizar propuestas que redundan en más y mejor servicio. En 2012 se incorpora Facebook y Twitter a las vías de comunicación, brindando más facilidades para la interacción con afiliados y público en general. Asimismo, se creó el canal de YouTube de RAFAP, con todo el material de video disponible. En 2015, se instauró el Departamento Servicios Previsionales que reúne los procesos relacionados con los clientes como la administración de las cuentas, la atención al cliente y la asesoría técnica asociada al Sistema Previsional. Considerando el proceso de maduración del sistema y el aumento de demanda prevista para los próximos años, durante 2014 y 2015 se trabajó en la planificación y el diseño de un nuevo modelo de servicio que se materializó en 2016 con la mudanza de la División Servicio al Cliente a un nuevo edificio. Este cambio implica mayor inclusión, con accesibilidad para personas con discapacidad y mejor servicio para los clientes, ofreciendo arquitectura y diseño de vanguardia que reflejan transparencia en la gestión y cercanía al público.

Los sistemas y métodos utilizados para conocer las características más importantes del servicio que logra satisfacer a los clientes de la organización e identificar su grado de satisfacción, se basan en: estudios de opinión, diseño e implementación del servicio, interacción con los clientes con su adecuado registro, así como el análisis de la información disponible. La aplicación sistemática de estos recursos constituye el mecanismo que permite a la empresa conocer y adelantarse a las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales.

El análisis de los resultados de las investigaciones y la implementación del servicio es llevado a cabo regularmente por el Departamento Comercial y el Departamento de Servicios Previsionales. Para el procesamiento de la información se aplican herramientas tecnológicas: DW, CRM, software específico de campañas, entre otras. Los resultados del análisis se traducen en acciones como planificación del servicio, definición de campañas y selección de contenidos para comunicación externa. Estos resultados son considerados en el proceso de aprendizaje y en el PPE, en especial al definir objetivos de apoyo a la estrategia y de mejora.

Con el objetivo de asegurar la calidad de asesoramiento y la transparencia del servicio, se trabaja con los ejecutivos de Servicio al Cliente desde su inducción, haciendo énfasis en el servicio que se debe brindar: un servicio experto, responsable y transparente. Se desarrollan planes de capacitación permanente, con talleres externos e internos, para profesionalizar a los colaboradores y asegurar la circulación de conocimiento.

Todos los afiliados pueden realizar un control de su cuenta individual a partir del estado de cuenta que se envía semestralmente. Allí pueden observar el ingreso de sus aportes, los descuentos que se realizan y la evolución de su fondo de ahorro previsional. Además, pueden solicitar este documento la cantidad de veces que deseen o consultarlo a través del portal web ingresando cédula de identidad y PIN.

La organización cuenta con un procedimiento de reclamos a través del cual el afiliado puede plantear sus inquietudes y recibir respuesta. El afiliado debe completar un formulario explicitando el motivo del reclamo y dejar sus datos de contacto, y en un plazo máximo de quince días se le brinda la respuesta a través del canal elegido por el afiliado. Todos los reclamos se registran en el CRM, dejando constancia de la inquietud y su respuesta.