



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROFUTURO AFP: UN NUEVO MODELO DE SERVICIO

Claudia Alarcón-Vilchez y Mariana
Samaniego-Mesía

Lima, diciembre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



Profuturo AFP. Un nuevo modelo de servicio

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Claudia Jesús Alarcón Vilchez
Mariana Samaniego Mesía

Asesor:
Mtr. Eduardo Linares Samamé

Lima, diciembre de 2019

Resumen ejecutivo

Carlo Castoldi, gerente comercial de Profuturo AFP, se encontraba ante una serie de preguntas al finalizar el 2017, ¿era correcto cambiar el Modelo de Servicio de atención al cliente ante la nueva coyuntura? Esta pregunta surgía luego de liderar en el 2015 la creación de un nuevo modelo de atención a los afiliados y pensionistas que antes no existía en la empresa, permitiendo medir la calidad de servicio bajo una nueva metodología que generó cambios en la estrategia del negocio, en la estructura comercial, y en los indicadores globales. Sin embargo, no se esperó que la reforma del Sistema Privado de Pensiones bajo las leyes promulgadas, impactara en el customer journey del cliente.

Palabras clave: servicio; ciclo de vida; experiencia al cliente; calidad; medición de calidad



Abstract

Towards the end of 2017 Carlo Castoldi, PROFUTURO's commercial manager, asked himself if changing the customer's service model was the right move, given the actual situation. This inquiry arose after he had led on 2015 the creation and implementation of the new Customer Service Model that took PROFUTURO to change its commercial structure, business strategy and global indicators, but above all transforming the experience of which the client was bridged. Nevertheless, it was not expected that the Private Pension System's reform, would affect the customer's journey.

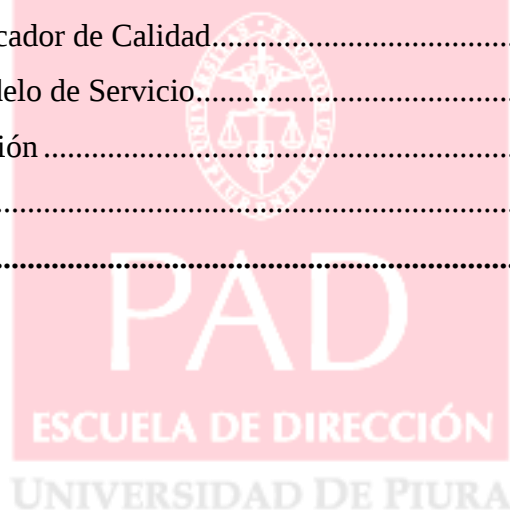
Keywords: service; customer journey; customer experience; quality; standard measurements



Tabla de contenido

Resumen ejecutivo.....	iii
Abstract.....	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	xi
Introducción.....	1
Capítulo 1.El caso: Profuturo AFP. Un nuevo modelo de servicio.....	3
1.1 El Sistema Privado de Pensiones en el Perú.....	3
1.2 Competencia. Sistema Privado de Pensiones en Perú en el 2018	6
1.2.1 AFP Integra.....	6
1.2.2 Prima AFP.....	7
1.2.3 AFP Habitat	8
1.3 Profuturo AFP	8
1.3.1 Buscando la calidad en el servicio	9
1.3.2 Cambiando el indicador de Calidad.....	9
1.3.3 Modelo de Servicio. ¿Era solo labor del área de Servicio al Cliente?	11
1.3.4 Implementando el Plan de Acción en Servicio al Cliente.....	13
1.4 Cambios normativos en el 2016	15
1.5 ¿Nuevos cambios?.....	17
Anexos.....	19
Anexo 1. Comparación entre el SNP y SPP.....	19
Anexo 2 Consolidado de las Carteras Administradas por AFP	20
Anexo 3 Balance General de Profuturo, 2014 al 2017 (Miles de Soles)	21
Anexo 4 Ganancia y Pérdida de Profuturo del 2014 al 2017 (Miles de S/)	22
Anexo 5 Indicadores de las AFP	23
Anexo 6 Número de afiliados activos por AFP, sexo y edad 2017.....	24
Anexo 7 Número de afiliados activos por AFP, sexo y edad 2014.....	25
Anexo 8 Resultado de <i>Focus Group</i> a “Responsables Consultores” - 2015.....	26
Anexo 9 Resultados, fase diagnóstico cuantitativo - 2015.....	27
Anexo 10 Motivos de Recomendación del Segmento Pensionista	28

Anexo 11 NPS Canal Agencias 2016.....	29
Capítulo 2. Teaching Note.....	31
2.1 Sinopsis	31
2.2 Objetivos del Caso.....	32
2.3 Preguntas de Investigación.....	32
2.3.1 Primer Objetivo: Análisis del Sector	32
2.3.2 Segundo Objetivo: <i>Customer Journey</i>	33
2.3.3 Tercer Objetivo: Modelo de servicio de atención en Profuturo AFP	33
2.4 Enfoque del Caso.....	34
2.4.1 Primer Objetivo: Análisis del Sector	34
2.4.2 Segundo Objetivo: <i>Customer Journey</i>	36
2.4.3 Tercer Objetivo: Análisis del modelo de servicio de atención al cliente.....	40
2.4.3.1 Indicador de Calidad.....	41
2.4.3.2 Modelo de Servicio.....	42
2.5 Alternativas de solución	45
2.6 ¿Qué pasó?.....	46
Bibliografía	47



Índice de tablas

Tabla 1. Características del Sistema Privado de Pensiones	34
Tabla 2. Participación de Mercado en Cartera Administrada y Número de Afiliados.....	35
Tabla 3. Escala de Tiempo	40
Tabla 4. Comparación de Indicadores de Calidad.....	41
Tabla 5. Acciones e impactos del Modelo de Servicio de atención al cliente	43
Tabla 6. Análisis de las variables para brindar alternativas de solución.....	45



Índice de figuras

Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter Sector Sistema Privado de Pensiones.....	36
Figura 2. <i>Costumer journey</i> del Cliente - 2014.....	38
Figura 3. <i>Costumer journey</i> del Cliente - 2017	39



Introducción

El caso tiene la finalidad de ser utilizado para el aprendizaje de conceptos básicos de Marketing de Servicio, aplicándose en los conceptos de análisis del sector, *customer journey* y los atributos que debe tener un modelo de atención para este sector.

El objetivo es conocer más del sector de AFP, investigando sobre el funcionamiento del Sistema Privado de Pensiones, como su historia, la influencia del entorno social y político, y las empresas que compiten en él.

El lector podrá ahondar en el ciclo de vida del afiliado y las variables que pueden influir en el cambio de este, como la promulgación de nuevas leyes indicadas en el caso. Además, será interesante revisar como una empresa de este sector transforma el servicio que desea dar y como la estrategia de todas las áreas de la empresa debería estar alineada para que esto suceda.

Este trabajo le da al lector un ejemplo de cómo una empresa de servicio, como una AFP, logra obtener los atributos que el cliente realmente valora en el servicio a través del cambio en su indicador de calidad, transformando su estrategia, estructura de servicio al cliente y actuación en sus canales.

Para la realización del caso se ha utilizado información pública del ente regulador del sector, información no publicada de la empresa, y comentarios en base a la experiencia laboral de las autoras.

Capítulo 1. El caso: Profuturo AFP. Un nuevo modelo de servicio

En el 2013 Profuturo AFP participó en la escisión de AFP Horizonte logrando captar más de 700 mil afiliados a su cartera, lo que generó un reto comercial de mantener a estos nuevos clientes bajo un buen servicio de calidad y reducir los niveles de traspasos.

Producto de esta escisión Carlo Castoldi ingresó a Profuturo AFP y en el 2014 fue asignado como Gerente de Calidad, Procesos y Proyectos teniendo como principal objetivo brindar un mejor servicio al cliente basado en la experiencia que él tenía en la implementación de modelos de atención bajo la medición del *Net Promoter Score* (NPS)¹ o “Indicador de Recomendación Neto” (IRN). Esta experiencia, le permitió a Carlo implementar el nuevo modelo de servicio al cliente en Profuturo AFP en el 2015.

En el 2016, el Sistema Privado de Pensiones sufría uno de sus principales cambios, (Ley N° 30425, 2016) siendo los principales impactos, la habilitación del retiro de hasta el 95.5% del fondo del afiliado como opción a la jubilación y el retiro de hasta el 25% para la cuota inicial o amortización de la compra de una primera vivienda a cualquier edad del cliente.

En el 2017, luego de la consolidación del nuevo modelo de atención al cliente de Profuturo y los cambios normativos, la demanda producida por esta nueva ley se estabilizó, Carlo Castoldi ya como Gerente Comercial de Profuturo, viendo estos cambios en el mercado necesitaba analizar si ¿tuvo éxito el modelo de servicio que se implementó en Profuturo?, ¿ha cambiado la necesidad del cliente o ha cambiado el cliente de Profuturo que demanda la atención en los canales, como consecuencia de la nueva ley?, y por último ¿el modelo de negocio implementado debe continuar sin cambios o es necesario adecuarlo a las nuevas necesidades del cliente? y si es así ¿qué variables e indicadores se deberían incluir?

1.1 El Sistema Privado de Pensiones en el Perú

El Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones - SPP fue creado en 1992 y tiene por objeto, según la Ley N° 29903 (2012):

¹ El *Net Promoter Score* (NPS) es una marca registrada por Frederick F. Reichheld, Bain & Company y Satmetrix y mide la lealtad del cliente. También se le conoce como índice de recomendación.

[...] contribuir al desarrollo y fortalecimiento del sistema de seguridad social en el área de pensiones, a efectos de otorgar protección ante los riesgos de vejez, invalidez y fallecimiento, y está conformado principalmente por las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP), las que administran los fondos de pensiones. Complementariamente, participan del SPP las empresas de seguros que proveen las prestaciones que correspondan, así como las entidades o instancias que participan de los procesos operativos asociados a la administración de los Fondos de Pensiones. El SPP provee obligatoriamente a sus afiliados las prestaciones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio. (pp. 470797-470798).

Como antecesor a este sistema se tiene al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) siendo un régimen pensionario administrado por el Estado a través de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), desde el 1° de mayo de 1973. (Anexo 1).

Para ser parte del SPP, es necesario pertenecer a:

una Administradora de Fondo de Pensiones (AFP), quienes son instituciones financieras privadas que tienen como único fin la administración de los fondos de pensiones bajo la modalidad de cuentas personales y otorgan prestaciones por vejez, invalidez y sobrevivencia a sus afiliados. (Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones [AAFP], s. f.).

Teniendo como principales actividades administrar e invertir los fondos de pensiones de sus afiliados obteniendo la rentabilidad esperada de acuerdo a cada tipo de fondo², y como tercera actividad, otorgar y administrar los beneficios establecidos por el sistema, siendo estos la pensión de jubilación solo cuando cumples los 65 años, invalidez y sobrevivencia que se otorgan cuando los afiliados o sus beneficiarios cumplen los requisitos que les dan derecho a las mismas. Así mismo, los únicos productos que las AFP pueden comercializar, donde se requiere herramientas y fuerza de ventas, se resumen en:

- **Aporte Obligatorio:** Es el aporte que mensualmente ingresa a la cuenta individual del afiliado, conformado por: a) el 10% de la remuneración asegurable del afiliado en el mes del aporte, b) más una prima de seguro que cubre los riesgos de invalidez, sobrevivencia

² Existen tres tipos de fondos. Fondo 0: Protección de Capital, Fondo 1: Preservación de Capital, Fondo 2: Mixto o Balanceado, Fondo 3: Apreciación de Capital (Profuturo AFP, s. f.-a), teniendo el riesgo más bajo al más alto respectivamente.

y gastos de sepelio, y c) la comisión por administración del fondo de cada AFP. Este último es el único componente que varía de acuerdo a la AFP que te encuentres.³

- Aporte Voluntario: Según la Ley N°. 29903 (2012):

Los aportes voluntarios pueden ser efectuados por el propio afiliado, por su empleador o por terceros. Los aportes voluntarios con fin previsional, son inembargables y sujetos a retiros al final de la etapa laboral activa del trabajador. Los aportes voluntarios sin fin previsional tienen la condición de embargables y cuyo saldo puede ser convertido en aporte voluntario con fin previsional si el afiliado lo requiere. (pp. 470800-470801).

Para incorporarse al SPP es necesario afiliarse a la AFP ganadora de la licitación vigente de manera voluntaria, estando como trabajador independiente o dependiente bajo las normas dadas por el Ministerio de Trabajo⁴. En la incorporación al sistema se creará una cuenta que es única e intransferible donde se abonan los aportes obligatorios mensualmente, a esta cuenta se le conoce como Cuenta Individual de Capitalización (CIC).

En caso una persona ya se encuentra afiliada y quiere cambiar de AFP entonces puede solicitar su Traspaso de una AFP a otra, siendo la única restricción para este trámite que no tenga menos de dos años de su ingreso al SPP. El Traspaso es el primer producto que todas las AFP tienen para venta, por lo que las empresas invierten en su fuerza de ventas para esta tarea.

En cuanto a las empresas que pertenecen al sector previsional, es necesario contar con un respaldo corporativo y aprobación del regulador, puesto que al ser un mercado muy regulado necesita cumplir requisitos normados. Además, se debe contar con una relación política cercana con el Poder Ejecutivo y Legislativo, debido al alto impacto social que tiene este mercado, y al ser una empresa de servicio la principal inversión en capacitación especializada del personal.

³ La SBS publica de forma mensual las comisiones y primas de Seguros del SPP.

⁴ La Ley N°29903 (2012), de Reforma del Sistema Privado de Pensiones, en su Artículo 7A, modifica de forma principal el proceso de afiliación, creando el proceso de adjudicación por licitación a la AFP que tenga menor comisión de administración por los aportes obligatorios.

De igual forma, si una empresa desea salir del sector, debe contar con la aprobación de la SBS y un plan de salida para no afectar los servicios brindados. Es imposible que una AFP pueda dejar de atender a sus clientes sin informar un plan de contingencia al regulador, tanto así que, si una AFP deja de atender más de 4 horas seguidas sin informar al regulador, este es causal de multa.

1.2 Competencia. Sistema Privado de Pensiones en Perú en el 2018

En junio del 1993, el SPP inició sus operaciones con ocho AFP en el mercado: Horizonte, Integra, Profuturo, Nueva Vida, Unión, El Roble, Providencia y Megafondo. Sin embargo, hubo diferentes fusiones las cuales dejaron en el mercado solo 4 AFP al 2006.

A inicio del 2013, el Grupo BBVA, bajo la crisis internacional, decidió vender sus negocios previsionales en Perú, Colombia y México obteniendo 1,700 millones de euros; sin embargo, estas ganancias fueron impulsadas principalmente por la venta de AFP Horizonte en Perú. Esta venta se concretó en abril del 2013, cuando Profuturo AFP y AFP Integra adquirieron el 100% de las acciones en la Bolsa de Valores de Lima. El valor de la venta fue de U\$ 515.9 millones, con un precio pagado por acción en dicha operación de S/20.69.

En el momento de la venta AFP Horizonte manejaba el 23.5% de los fondos administrados ascendiendo a U\$9 mil millones de dólares. Con esta escisión realizada, AFP Integra consolidó al Grupo SURA como líder regional en el negocio previsional, con una cartera de fondos administrada de 25 millones de clientes.

En el 2014, el mercado previsional contaba con un total de Fondos de Pensiones (cartera administrada) de 155 millones de soles (Anexo 2), con 5.7 millones de afiliados activos. (Anexo 7) y 4 AFPs: AFP Integra, Profuturo AFP, Prima AFP y AFP Habitat. Hasta ese momento, el SPP solo competía con el Sistema Nacional (ONP), sin embargo, es obligatorio pertenecer a un sistema de pensiones.

1.2.1 AFP Integra

Fue fundada el 19 de mayo de 1993, perteneciente al Grupo de Inversiones Suramericana S.A. (SURA) desde el 2013 cuando fue comprada al Grupo ING de Holanda, realizando un cambio de imagen y enfoque a la empresa. (AFP Integra, 2013).

SURA, holding multilatin de origen colombiano “con foco estratégico en el sector de servicios financieros diversos teniendo empresas en su portafolio en los sectores de seguros, pensiones, ahorro, inversión, gestión de activos y banca” (Grupo SURA, 2018). En Perú el Grupo SURA contaba con las siguientes empresas: AFP Integra, Fondos SURA y Sociedad Agente de Bolsa SURA. Siendo su principal accionista *SUAM – SURA Asset Management*, presente en (Chile, Colombia, El Salvador, México, Perú y Uruguay).

Su filosofía del negocio “se basaba en su misión centrándose en ser líder de la industria, establecer el estándar en la administración de pensiones y otorgar el mejor servicio en el mercado” (AFP Integra, 2013), teniendo como principio: equidad, transparencia, respeto y responsabilidad.

A diciembre del 2014, AFP Integra contaba con una cartera de más de 2 millones de afiliados (Anexo 7) constituyendo una cartera administrada de S/.60.9 millones (Anexo 2).

1.2.2 Prima AFP

Prima AFP fue fundada en el 2005 perteneciente al conglomerado financiero peruano Credicorp. Credicorp es el grupo financiero con más de 125 años de experiencia en servicios financieros, encontrándose inmerso principalmente en banca comercial, actividades de mercados de capitales y seguros. En 2006, Prima AFP adquirió a AFP Unión Vida del Grupo Santander de España fusionando sus operaciones ese mismo año y pasando a ser la segunda del mercado. Prima tiene como principal objetivo: “alcanzar los mejores niveles de rentabilidad para el fondo de nuestros afiliados al menor riesgo posible y brindarles información y asesoría permanentemente, así como las condiciones más convenientes.” (Prima AFP, 2015).

Bajo la Misión: “Comprometidos en obtener los mejores beneficios para nuestros afiliados, fortaleciendo su confianza en el futuro; y Visión: Liderar el Sistema Privado de Pensiones contribuyendo con el desarrollo sostenible del Perú” (Prima AFP, 2015).

A diciembre del 2014, Prima AFP contaba con una cartera de más de 1.4 millones de afiliados (Anexo 7) constituyendo una cartera administrada de S/.48.8 millones (Anexo 2).

1.2.3 AFP Habitat

Bajo la Reforma dada, el 20 de diciembre del 2012 se dio la primera licitación del servicio de administración de fondos de los trabajadores que se incorporen al SPP siendo AFP Habitat quien se adjudicó la licitación ingresando al mercado peruano con la comisión mixta más baja entre todas las AFP.

“AFP Habitat contaba con el respaldo de AFP Habitat de Chile que tiene más de 34 años de experiencia en fondos de inversión y más de 2 millones de afiliados. Ambos pertenecen al grupo chileno Inversiones la Construcción.” (AFP Habitat, 2015). Su filosofía del negocio se basa en sus **Valores:** Excelencia en el Trabajo, Actitud de Servicio, Ética y Trabajo en equipo, su visión y misión, las cuales se describen en su página web:

Su **Visión:** “Queremos un país en que las personas miren su retiro con optimismo, valorando el esfuerzo de ahorrar” su **Misión:** “Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, otorgando un servicio previsional de excelencia” (AFP Habitat, 2015).

A diciembre del 2014, AFP Habitat contaba con una cartera de más de 0.4 millones de afiliados (Anexo 7) constituyendo una cartera administrada de S/.5.4 millones (Anexo 2).

1.3 Profuturo AFP

Profuturo AFP (s. f.-c) indica lo siguiente:

Profuturo AFP es parte del grupo Scotiabank, una de las instituciones financieras más sólidas a nivel mundial, que contaba con 180 años de experiencia y más de 19 millones de clientes en 55 países de todo el mundo. El grupo se conforma en el Perú por Profuturo AFP, Scotiabank, CrediScotia, Scotia Fondos y Scotia Bolsa.

Según Profuturo AFP (s. f.-c) “Se fundó en 1993 para administrar fondos de inversión y su correspondiente cartera”. A diciembre del 2014 “contaba con una cartera de más de 1.8 millones de afiliados” (Anexo 7) constituyendo una cartera administrada de 39.7 millones de soles (Anexo 2).

Cambiando su misión y visión como se describe en su página web:

Misión: “Somos personas construyendo con personas su bienestar previsional a través de la administración ética, eficaz y eficiente de sus fondos de pensiones, brindándoles asesoría e información oportuna” a “ayudar a nuestros clientes a vivir mejor hoy y mañana”. Y Visión: “Convertirnos en la AFP más admirada por los altos estándares de calidad de servicio, rentabilidad, profesionalismo de nuestros colaboradores y generadora de la cultura previsional en el Perú”. (Profuturo AFP, s. f.-b).

1.3.1 Buscando la calidad en el servicio

En enero del 2014, Profuturo AFP estaba consolidándose como la segunda AFP con más afiliados en el sector luego que compró de forma conjunta la AFP del grupo BBVA, pasando de tener 1,151 mil a 1,849 mil afiliados. La principal preocupación en ese entonces del Gerente General, era cómo integrar a los casi 700 mil nuevos afiliados al servicio que actualmente Profuturo venía brindando, donde el área de Servicio al Cliente era uno de los focos más importantes en esta transición.

Basándose en esa preocupación, en agosto del 2014, la Dirección le da el reto a Carlo de cambiar por completo el modelo de servicio al cliente, enfocado en identificar las necesidades del mismo y buscar satisfacerlas, creando procesos y productos a medida. Para ello, se creó el área de Calidad, Procesos y Proyectos, que tenía como objetivo identificar e implementar un nuevo indicador de calidad, dejando atrás el indicador de Excelencia y dando pase al indicador de Recomendación Neta (IRN).

1.3.2 Cambiando el indicador de Calidad

El indicador de Calidad del 2014 que se medía mediante llamadas telefónicas tenía el nombre de “Excelencia en el Servicio”, el cual tenía como base de medición a los clientes que visitaron las agencias, que se asesoraron por el Centro de Contacto y/o tuvieron alguna visita por los Asesores de Ventas, en el último mes. Un grupo que pertenecía al equipo de centro de contacto de Profuturo AFP tenía la función de contactar a esta base y realizar la encuesta, acto seguido los resultados obtenidos eran enviados al área interna de planeamiento comercial para su análisis y registro en la evaluación de desempeño de cada asesor medido.

La metodología de este indicador era realizar una pregunta específica al cliente: “de acuerdo al servicio recibido, considera que Profuturo AFP le ha brindado un servicio de excelencia? En una escala de 1 al 10”. Siendo considerado dentro del indicador de excelencia

los valores del 8 al 10, sin realizarse una repregunta del por qué se consideraba dicha evaluación. Con este indicador Profuturo AFP llegó a tener un nivel de calidad mayor al 90% en los canales de medición.

La pregunta que generaba estos resultados era si realmente Profuturo AFP brindaba una visión real de la calidad del servicio en comparación a la competencia y cuál era el espacio de mejora. Ante esta pregunta Carlo, propuso cambiar el indicador de “excelencia en el servicio” a el NPS⁵ (*Net Promoter Score*) o como lo llamó en sus siglas en español IRN (Índice de Recomendación Neta).

El IRN se basa en una sola pregunta: “¿Cuán probable es que recomiende el servicio de Profuturo AFP a un familiar o amigo en una escala del 0 al 10, donde 0 es «Definitivamente No lo recomendaría» y 10 «Definitivamente SI lo recomendaría y de acuerdo a la respuesta» ¿por qué de esa calificación?”. Dados los resultados, los clientes se clasificarían en promotores, neutros y detractores:

- Los Promotores son los que asignan una calificación de 9 a 10.
- Los Neutros son los que tienen calificaciones de 7 a 8.
- Los Detractores son los que tienen calificación menor a 6.

Para obtener el indicador, se debe restar al porcentaje de Promotores, el porcentaje de Detractores, obteniendo indicadores tan bajos como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor). Bajo estudios realizados, se puede decir que un IRN mayor a 0 se percibe como bueno, y un IRN mayor a 50 es un indicador excelente.

Silvia Gayoso como Gerente de Calidad, sabía muy bien los retos que implicaban cambiar el indicador de calidad de una empresa que siempre se vio superior a la competencia en este ámbito.

Por tal motivo, el primer punto trabajado fue la identificación de los diferentes segmentos y canales que se deseaban medir y, si este indicador se valía por sí solo o necesitaba acompañarlo con alguna pregunta adicional.

⁵ El *Net Promoter Score* (NPS) es una marca registrada por Frederick F. Reichheld, Bain & Company y Satmetrix y mide la lealtad del cliente. También se le conoce como índice de recomendación.

Luego de saber cuál sería el enfoque, Carlo junto a Silvia, contrataron a una empresa investigadora de mercado para realizar un estudio interno comparando Profuturo AFP con la competencia para los segmentos afiliados de alto valor, afiliados regulares y, pensionistas; y de forma transversal se midieron los canales de agencias, web, centro de contacto y equipo de ventas. Las bases utilizadas tenían dos orígenes: base de clientes de los segmentos analizados que se habían atendido en los últimos seis meses en cualquiera de estos canales, y base del mercado que era responsabilidad de la empresa externa.

El estudio consistió en dos fases: cualitativa donde se verían los atributos que buscaba el cliente en el sector, y cuantitativa donde se realizarían encuestas a clientes de Profuturo y de la competencia en base al indicador IRN. Una investigación paralela fue realizar focus groups a los colaboradores de Profuturo, en especial a los “responsables consultores” llamados así al personal que atendía en las agencias (Anexo 8).

Al tener los resultados, la sorpresa fue grande. El IRN del segmento de afiliados regulares, quienes representaban más del 90% de toda la cartera de clientes, era 0%, sin embargo, el resultado con mayor impacto fue el único IRN negativo obtenido en el canal de agencias: -3.1%, comparándose con un IRN promedio de la competencia de 24.9% (Anexo 9). El estudio reveló que los atributos que valoraban los clientes en las agencias eran: la rapidez en la atención, la información que se les brindaba, la actitud del “responsable consultor”, la simplicidad en los trámites, la rapidez en la asignación de citas y la infraestructura del lugar (Anexo 10).

Un dato importante obtenido de la investigación, fue el IRN del segmento de pensionistas donde se obtuvo un 22.7% siendo menor a comparación de Integra y Prima AFP, 22.8% y 43.9%; respectivamente. Este segmento representaba el 4% del total de la cartera y era de importancia para la AFP porque eran los que recomendaban el servicio global, puesto que, realizaban la etapa final de proceso que era el trámite de jubilación (65 años).

Con estos resultados, el área de Calidad, Procesos y Proyectos armó las bases para crear el Modelo de Servicio de atención al cliente.

1.3.3 Modelo de Servicio. ¿Era solo labor del área de Servicio al Cliente?

Con los resultados de esta investigación Carlo, junto a Silvia y al Gerente de Proyectos, presentaron el nuevo modelo de servicio a toda la plana Gerencial en una reunión convocada

por el Gerente General, con la finalidad de que toda la empresa interiorizara el sentido y propósito de este modelo, teniendo como premisa que la estrategia principal ante la competencia sería el servicio brindado sobre todo a los clientes de alto valor⁶.

El Modelo de Servicio de Profuturo fue presentado como: el conjunto de definiciones que permiten estandarizar la interacción con los clientes en función al canal de atención, tipo de cliente y el servicio a brindar, bajo un solo objetivo; lograr obtener del cliente un puntaje más alto en el índice de Satisfacción y Recomendación.

Este Modelo se sustentó en cuatro pilares, los cuales actuaron como el marco de cualquier acción que impacte en el servicio: Simplicidad y Facilidad, Rapidez, Accesibilidad y, Seguridad⁷. Con estos pilares se transformarían los procesos que son distribuidos en servicios diferenciados para cada canal, siempre medido por el avance del indicador de calidad IRN. A diferencia del modelo anterior, este indicador sería medido por la misma empresa de investigación de mercado vía llamadas telefónicas para cada segmento, con una periodicidad mensual.

Esta primera acción encabezada por el Gerente General sirvió para generar el compromiso y construir planes de acción para cada área de trabajo, todos con la misma misión, generar la más alta recomendación de los clientes.

Luego de un trabajo entre áreas, la evaluación de necesidades del negocio y planeamiento de las acciones a realizar, se definieron grupos de acciones para trabajar en los siguientes años:

- Estandarización de la atención en los canales: como prioridad se tomó el canal de agencias, seguido por centro de contacto.
- Automatización de los procesos para los canales de atención, priorizando los que entrarían a la plataforma llamada Formularios Electrónicos, con la finalidad de reducir las instancias en los trámites, con un flujo de aprobaciones automatizado y de fácil manejo interno.

⁶ Se definió como clientes de alto valor a los clientes que generaran mayores ingresos en comparación a los demás clientes y que cuentan con un mayor tiempo de permanencia en la empresa.

⁷ El detalle de los pilares según el negocio sería: Simplicidad y Facilidad en los trámites que el cliente tiene que realizar en cualquiera de los canales no existiendo varios pasos de acción o papeles innecesarios. Rapidez en el procesamiento del trámite, siendo responsables el área de operaciones y dueños del proceso. Accesibilidad en referencia a que el trámite o servicio que busca el cliente, se pueda encontrar en los distintos canales y no solo en la agencia. Seguridad en todo proceso que se realiza, generando la confianza al cliente.

- Nuevo modelo de reclamos y requerimientos, se crearía una nueva área independiente a los canales de atención; además, contaría con una nueva política y proceso de atención (antes cada canal centralizaba sus reclamos).
- Por último, al consolidar las acciones anteriores, el siguiente paso sería crear un plan de comunicaciones proactivas de acuerdo a cada necesidad del cliente.

Este nuevo Modelo de Servicio de atención vino acompañado del cambio en la visión, misión y valores de la empresa, las cuales se describen en su página web según:

La misión fue modificada a “ayudar a nuestros clientes a vivir mejor hoy y mañana”, la visión a “ser la mejor administradora de fondos, líder en ofrecer una experiencia al cliente simple ágil y segura” y, en relación a los valores se hizo el cambio de “integridad, respeto, dedicación, perspicacia, optimismo” a “respeto, pasión, integridad y responsabilidad”. (Profuturo AFP, s. f.-b).

Y como última acción, se reestructuró el área de Calidad, Procesos y Proyectos, donde Carlo pasó a asumir la Gerencia Comercial de Profuturo y en octubre del 2015, la Gerente de Calidad asume la Gerencia de Servicio al Cliente.

1.3.4 Implementando el Plan de Acción en Servicio al Cliente

Seis meses después de sus nuevos cargos, se determinaron las siguientes acciones:

- Se cambió de nombre a los responsables consultores llamándolos ejecutivos de servicio, creando además una línea de carrera donde desarrollarse teniendo así diferentes niveles:
 - Ejecutivo Express
 - Ejecutivo de Servicio de atención rápida
 - Ejecutivo de Servicio Plataforma
 - Ejecutivo de Servicio Premium
 - Ejecutivo de Servicio Master

Así como la creación de los puestos de Jefes de Agencias dándoles, además, independencia en la toma de decisiones, eliminando las labores administrativas y logísticas como por ejemplo pagar el alquiler, luz, agua, trámites legales, acudir a centros médicos; entre otras, ya que lo realizaban en horario de trabajo. Estas funciones fueron designadas a los encargados de servicios de operaciones y legal tanto para Lima como provincia.

- La agencia señaló distintas zonas de atención para los clientes:
 - Zona de Autoatención, donde se dio más fuerza al módulo de Profuturo express con atenciones a trámites menores a 5 minutos.
 - Zona de Atención Rápida, donde se atendía los trámites con un tiempo de respuesta de hasta 15 minutos porque se requería de poca documentación, además los clientes se acercaban por orden de llegada.
 - Zona Plataforma, donde se atendía trámites con un tiempo de respuesta hasta 30 minutos en promedio y requería de mayor documentación y asesoramiento al cliente.
 - Zona de Pensionistas, donde el ejecutivo de servicio contaba con mayor experiencia y realizaba tramites de pensiones, invalidez, sobrevivencia y jubilación.
- La elección de los jefes de agencia tenía un reto adicional, al haber sido todos del mismo nivel los que no llegaron ascender se sentían desmotivados, por tal motivo, fue labor de la Gerente de Agencias visitar cada una de las provincias donde se encontraban y realizar cambios necesarios para reducir impactos negativos en el personal. Luego, se creó un plan de seguimiento donde se estipulaba un número de visitas de manera periódica a las agencias a nivel nacional, reuniones y comités semanales tanto presenciales como por video llamada y un constante monitoreo de todos los procesos y lineamientos de servicio.
- Se trabajó los protocolos y disciplinas de servicio de atención al cliente, donde se describía paso a paso los procedimientos que tenían que realizar los ejecutivos por cada zona de atención. Esto permitió estandarizar la actuación del personal de Profuturo en las agencias durante la interacción con los clientes, según su perfil y el servicio a brindar. Esto ayudó a estandarizar el servicio que se brindaba en las agencias de provincias con las de Lima. Para reforzar lo implementado se generaron talleres de enseñanza en manejo de clientes difíciles y toma de decisiones.
- Luego de trabajar los niveles y zonas de atención, se realizó el cambio más importante y con mayor impacto de todos. Antes de la creación de niveles, el salario mensual del personal de atención en la agencia se dividía en un básico y un variable, siendo el monto variable una ponderación del número de atenciones complejas y regulares realizadas en el mes. Esto hacía que cada consultor trate de hacer la mayor cantidad de atenciones en el menor tiempo posible y busque las atenciones complejas para ganar un mayor monto variable. Al implantarse la nueva estrategia de atención, el salario se convirtió en fijo

de acuerdo al nivel del ejecutivo más un bono de actuación según evaluación de desempeño al final del año.

- Antes de implementarse el Modelo de Servicio, no existía el área de Servicio al Cliente de forma independiente, ya que pertenecía al área comercial, pero se consideraba como un anexo adicional al área de ventas, por lo que el Gerente de Servicio al Cliente también veía las ventas de traspasos en provincia. Por tal motivo, la nueva área de Servicio al Cliente se basó en una estructura de dos jefaturas; la Gerencia de Agencias responsable de las 19 agencias y la jefatura de Gestión de Canales Directos, creada con la finalidad de realizar mejoras en los procesos relacionados al servicio al cliente y gestionar el canal de centro de contacto, además, esta jefatura se encargó de estandarizar todos los lineamientos y normativas a nivel nacional para todos los canales, los cuales eran publicados en el boletín semanal de servicio al cliente.

Los resultados de estos cambios fueron inmediatos reflejándose en el incremento del IRN del canal que se medía mensualmente por la empresa investigadora externa para el canal de agencias de 6.8% a 43.50% en 3 meses, y 50.60% luego de 8 meses (Anexo 12). Además, esto superaba de forma satisfactoria el primer resultado negativo que salió en el estudio de mercado como diagnóstico. (Anexo 10)

1.4 Cambios normativos en el 2016

Un afiliado al SPP tenía un tiempo promedio de permanencia en el sistema de 35 años, el cual iniciaba entre los 25 a 35 años con su primer aporte y finalizaba cuando se cumplía los 65 años y accedía a la jubilación legal⁸; sin embargo, existían otras formas de recibir la pensión o retirar parcialmente el fondo de pensiones:

- Pensión de invalidez, si el afiliado sufre un accidente y tiene una pérdida mayor o igual al 50% de su capacidad de trabajo, lo cual lo imposibilita trabajar hasta los 65 años.
- Accediendo a una Jubilación Anticipada, compuesta por tres tipos:
 - Jubilación Anticipada Ordinaria, donde para acceder el fondo debe permitir una pensión mayor o igual que el 40% de tus remuneraciones promedio.

⁸ “En el sistema privado de pensiones (SPP) puedes jubilarte a los 65 años (edad legal de jubilación) o cuando cumplas los requisitos para acceder a una jubilación adelantada” (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], s. f.).

- Jubilación Anticipada por Desempleo, cuando el afiliado se encontraba sin aportar un año seguido siendo mayor de 55 años para hombres y 50 años para mujeres. Esta jubilación te daba dos opciones dependiendo del monto de la pensión proyectada: retirar hasta el 50% o jubilarte.
- Por último, existía la Jubilación Anticipada para trabajadores que realizan labores de riesgo.

Durante estos 35 años, existían trámites donde el afiliado necesitaba de su AFP entre ellos y el más solicitado estaba el cambio de fondo, sin embargo, lo más demandado era la información del movimiento de los fondos (estado de cuenta).

El 2016 fue un año importante para el SPP, con cambios que afectaron el comportamiento del afiliado. El Congreso de la república aprobó dos iniciativas legislativas: Ley N° 30425 y Ley N° 30478 las cuales se describen en SBS (2017) como sigue:

La Ley N°30425 ofrece nuevas alternativas para el afiliado que alcance la edad de jubilación o cumpla los requisitos para acceder al Régimen Especial de Jubilación Anticipada para Desempleados (REJA), entre ellas, la entrega de hasta el 95,5% del total de su fondo acumulado en su cuenta individual de capitalización (CIC). Asimismo, establece una prórroga para que los afiliados puedan acceder al REJA hasta el 31 de diciembre de 2018 y la imprescriptibilidad del cobro de los aportes descontados al trabajador y no pagados por el empleador. Además, regula el otorgamiento de una pensión de jubilación adelantada por enfermedad terminal o diagnóstico de cáncer que reduzca la expectativa de vida del afiliado. Por su parte, la Ley N° 30478 establece que los afiliados al SPP podrán disponer de hasta el 25% del fondo acumulado en su CIC para destinarlo al pago de la cuota inicial de la compra de un primer inmueble, siempre que se trate de un crédito hipotecario; o, para amortizar un crédito hipotecario que haya sido utilizado para la compra de un primer inmueble. En ambos casos, el crédito hipotecario debe haber sido otorgado por una entidad del sistema financiero. También precisa que, en el caso de los afiliados que hayan optado por retirar hasta el 95,5% de su CIC, la AFP deberá transferir a ESSALUD el 4,5% restante, para tener derecho a la cobertura de salud. (p. 23).

Cuando las cuatro AFP del mercado implementaron estas leyes, se tuvo una afluencia creciente en los canales de atención debido a que los clientes solicitaban información y buscaban cómo iniciar los trámites. Esto no pudo pasar por desapercibido por las AFP las cuales comenzaron a armar un plan de atención de acuerdo a sus recursos.

En el caso de Profuturo AFP, Silvia, como Gerente de Servicio al Cliente, implementó acciones rápidas para este tipo de atenciones y, a diferencia de la competencia, optó por no generar citas para este trámite, sino implementó junto con el Gerente de Operaciones y Sistemas, una plataforma de fácil uso para los ejecutivos de servicio, además de zonas de atención de acuerdo a la necesidad del cliente que permitió una atención fluida. En ese momento se pudo ver cómo realmente funcionaba el modelo, donde los ejecutivos se encontraban capacitados y con una predisposición y compromiso hacia la empresa.

1.5 ¿Nuevos cambios?

El 2017 fue un año de consolidación, donde se pudo ver cómo la demanda de atención de los afiliados se consolidaba y la afluencia de los canales se normalizaba, sin embargo, analizando esta demanda se podía encontrar nuevas necesidades de los clientes, donde pedían mayor rapidez en la atención, seguridad en sus trámites e información en todo momento. Carlo, se percató que los clientes más jóvenes solicitaban que los canales de atención sean más rápidos y que les permita realizar sus operaciones en cualquier momento del día.

A finales del 2017 y ante la nueva coyuntura, Carlo se encontraba sentado en su oficina analizando si ¿el modelo de negocio implementado debe continuar sin cambios o es necesario adecuarlo a las nuevas necesidades del cliente, como consecuencia de la nueva ley? y si es así ¿qué variables e indicadores se deberían incluir?

Anexos

Anexo 1. Comparación entre el SNP y SPP

	Sistema Nacional de Pensiones (SNP)	Sistema Privado de Pensiones (SPP)
Propiedad de Aportes	El Fondo es común, no es personal.	Tú eres el único dueño de tu fondo a través de tu Cuenta Individual.
Derecho a servicios de salud (ESSALUD)	Como trabajador activo y también una vez pensionado, puedes acceder a los servicios de salud.	Como trabajador activo y también una vez pensionado, puedes acceder a los servicios de salud.
Pensión Mínima	A partir de los 65 años y sólo si aportas 20 años como mínimo; recibes catorce pagos al año de S/.415.	A partir de los 65 años y según los requisitos de ley; recibes doce pagos al año de S/.484.17 o 14 pagos igual al SNP.
Aportes Obligatorios	Descuento del 13% de tu remuneración mensual.	Descuento del 10% de tu Remuneración Mensual por Aporte Obligatorio al Fondo, más la Prima de Seguro y la Comisión de la AFP.
Aportes Voluntarios	No existen.	Puedes realizar Aportes Voluntarios con Fin Previsional (desde el momento de la afiliación) y Sin Fin Previsional (al cumplir 5 años de incorporación al SPP).
Gastos de Sepelio	Monto fijo.	Se otorga un reembolso de gastos de sepelio, hasta por el tope máximo reajutable cada tres meses por el Índice de Precios al Consumidor (IPC), vigente a la fecha de fallecimiento del afiliado.
Pensión de Supervivencia	Se calcula sobre un porcentaje de la remuneración de referencia (cónyuge, concubino o concubina, hijos sanos hasta los 18 años, hijos con discapacidad y padres).	En caso de fallecimiento, se otorga una pensión al cónyuge o concubino, hijos menores de 18 años extendible si continúan sus estudios ininterrumpidamente hasta máximo los 28 años de edad, hijos con discapacidad total y permanente, padre (mínimo 60 años) y madre (mínimo 55 años) considerando el devengue a partir de agosto de 2013.
Rentabilidad	No aplica para el asegurado, es solo para el Fondo (es común, no personal)	La Cuenta Individual obtiene un rendimiento producto de la inversión efectuada con el Fondo de Pensiones.
Tiempo mínimo de aportes para jubilación.	Es imprescindible contar con 20 años de aporte.	No existe tiempo mínimo de aportes para recibir una pensión de jubilación.
Edad de Jubilación Legal	65 años (hombres y mujeres).	65 años (hombres y mujeres).
Bono de Reconocimiento	No aplica.	Tienes derecho al Bono de Reconocimiento si cumples con los requisitos de ley. Este bono reconoce los aportes que has realizado en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP).
Modalidades de Pensión	Única preestablecida.	Puedes elegir la modalidad de pensión que más te convenga: Retiro programado, Renta vitalicia familiar, Renta temporal con renta vitalicia diferida o Renta vitalicia escalonada.
Tipo de Fondo	Único.	Esquema Multifondos.
Devolución de Saldo	No disponible	El afiliado que cuente con 65 años o más podrá solicitar la entrega de hasta el 95.5% del saldo disponible de su cuenta.

Fuente: Profuturo AFP (s. f.-a)

Anexo 2 Consolidado de las Carteras Administradas por AFP

En miles de Soles	Habitat		Integra		Prima		Profuturo		Total SPP
	Monto	MS %	Monto	MS %	Monto	MS %	Monto	MS %	Monto
Fondo de Pensiones 2014	5,426	4%	60,945	39%	48,836	32%	39,679	26%	154,886
Fondo de Pensiones 2017	499	0.4%	46 449	41%	36 416	32%	30 101	27%	113,465

Incluye información de los Fondos de Pensiones Tipo 0, 1, 2 y 3.

Fuente: SBS (2016)

Elaboración propia



Anexo 3 Balance General de Profuturo, 2014 al 2017 (Miles de Soles)

ACTIVO	A dic-14	A dic-15	A dic-16	A dic-17
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	142 047	116 199	132 091	143 043
Valores Negociables de propiedad de la AFP	10 044	10 401	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	546	2 153	447	742
Cuentas por Cobrar a Vinculadas	154	122	39	29
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	1 918	1 905	1 852	5 688
Gastos Pagados por Anticipado	1 073	1 508	1 783	2 945
Impuesto Corriente	41 105	50 558	55 480	59 325
Otros Activos	113	100	85	43
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	197 000	182 946	191 778	211 816
ACTIVO NO CORRIENTE				
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	184	180	123	119
Inversiones de Propiedad de la AFP	4	4	4	4
Encaje Legal	274 071	288 407	304 816	335 322
Inmueble, Maquinaria y Equipo (neto)	35 256	35 523	34 404	33 478
Activos Intangibles (neto)	604 884	594 243	589 486	583 610
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	914 400	918 356	928 832	952 534
TOTAL ACTIVO	1 111 400	1 101 302	1 120 610	1 164 350
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar Comerciales	1 618	3 349	2 142	4 084
Cuentas por Pagar a Vinculadas	65	63	46	542
Dividendos por Pagar	3	4	4	4
Impuestos Corrientes	61 820	57 881	61 297	65 503
Participaciones por pagar	11 822	11 693	11 902	11 981
Otras Cuentas por Pagar	41 034	41 430	40 886	40 251
Beneficios Sociales de los Trabajadores	599	541	528	516
Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo	191	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	117 153	114 961	116 804	122 882
PASIVO NO CORRIENTE				
Impuesto Diferido	27 566	28 356	33 681	34 157
Otras Provisiones	24 379	20 555	22 356	22 359
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	51 945	48 912	56 038	56 516
TOTAL PASIVO	169 098	163 873	172 841	179 398
PATRIMONIO				
Capital	19 291	19 291	19 291	19 291
Capital Adicional	674 180	524 180	374 180	374 180
Reserva Legal	3 858	3 858	3 858	3 858
Otros	98 060	110 427	128 734	156 391
Resultados Acumulados	21 567	145 182	278 148	292 295
Resultado Neto del Ejercicio	125 347	134 491	143 558	138 938
TOTAL PATRIMONIO NETO	942 302	937 429	947 769	984 953
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1 111 400	1 101 302	1 120 610	1 164 350

Fuente: SBS (2016)

Elaboración propia

Anexo 4 Ganancia y Pérdida de Profuturo del 2014 al 2017 (Miles de S/)

INGRESOS	A dic-14	A dic-15	A dic-16	A dic-17
Comisiones Recibidas (neto)	316 920	334 143	338 439	330 291
TOTAL INGRESOS BRUTOS	316 920	334 143	338 439	330 291
GASTOS DE OPERACIONALES	145 678	151 793	144 108	144 358
Gastos administrativos	100 254	108 125	105 749	107 272
Compras de Suministros	625	819	805	460
Cargas de Personal	44 068	44 306	42 860	40 145
Participaciones y Dietas del Directorio	13	368	510	525
Servicios Prestados por Terceros	29 074	34 247	33 617	38 928
Tributos y Aportaciones	5 997	6 623	7 289	8 311
Cargas Diversas de Gestión	5 052	6 707	6 016	5 042
Provisiones del Ejercicio	15 425	15 055	14 652	13 861
Gasto de Venta	45 424	43 668	38 360	37 086
Compras de Suministros	615	636	1 444	734
Cargas de Personal	35 120	31 684	28 487	27 880
Servicios Prestados por Terceros	4 452	4 846	5 569	4 993
Publicidad, Publicaciones y Relaciones Públicas	4 428	5 617	2 054	2 447
Tributos y Aportaciones	29	37	45	44
Cargas Diversas de Gestión	397	577	531	604
Provisiones del Ejercicio	385	272	229	383
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERATIVA	171 242	182 350	194 331	185 933
OTROS INGRESOS (EGRESOS)	7 178	7 286	10 461	12 586
Utilidad (Pérdida) del Encaje	-	-	3 016	5 595
Utilidad (Pérdida) del Fondo Complementario	-	-	-	-
Utilidad (Pérdida) del Fondo de Longevidad	-	-	-	-
Utilidad (Pérdida) en Venta de Activos	(91)	(6)	(188)	(462)
Ingresos Financieros	4 860	5 736	6 563	5 904
Gastos Financieros	(815)	(1 489)	(1 566)	(1 327)
Otros Ingresos (Egresos)	3 224	3 045	2 635	2 875
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS A LA RENTA	178 420	189 636	204 792	198 520
Impuesto a la Renta Corriente y Diferido	(53 073)	(55 145)	(61 233)	(59 581)
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	125 347	134 491	143 558	138 938
Utilidad Básica por Acción (en Soles)	6.92	6.97	7.44	7.20
Utilidad Diluida por Acción (en Soles)	6.92	6.97	7.44	7.20

Fuente: SBS (2016)
Elaboración propia

Anexo 5 Indicadores de las AFP

	Habitat				Integra				Prima				Profuturo			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
SOLVENCIA																
Pasivo Total / Patrimonio (N° de veces)	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.5	0.5	0.5	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2
Pasivo Corriente / Patrimonio (%)	34.1	38.9	43.4	39.9	14.2	14.9	14.0	7.8	30.4	30.3	29.4	28.2	12.4	12.3	12.3	12.5
RENTABILIDAD (%)																
Utilidad Neta / Activo Total (ROA)	-56.1	-27.7	-4.6	15.7	11.9	13.0	11.5	11.2	18.6	19.8	18.4	16.2	11.9	12.7	13.4	12.5
Utilidad Neta / Patrimonio (ROE)	-73.8	-37.6	-6.4	22.5	14.8	16.5	14.4	14.0	29.4	31.0	27.5	23.8	14.1	14.8	15.5	14.9
Utilidad Neta / Ingresos	-125.3	-33.3	-4.5	13.0	40.2	41.2	35.9	36.8	38.8	40.8	36.5	34.0	39.6	40.2	42.4	42.1
Utilidad Neta / Número de Afiliados Activos (soles)	-66.1	-19.2	-2.8	9.4	82.9	87.8	78.4	78.8	104.0	112.7	101.9	84.8	68.0	48.4	79.1	76.9
Utilidad Operativa / Activo Total	-71.7	-35.5	-8.9	23.9	14.9	16.8	16.6	15.7	26.4	27.7	26.4	23.1	16.3	17.2	18.1	16.7
Utilidad Operativa / Ingresos	-160.1	-42.8	-8.7	19.8	50.7	53.1	51.9	51.7	55.1	57.0	52.5	48.6	54.0	54.6	57.4	56.3
EFICIENCIA Y GESTIÓN																
Gastos Operativos / Ingresos (%)	260.1	142.8	108.7	80.2	49.3	46.9	48.1	48.3	44.9	43.0	47.5	51.4	46.0	45.4	42.6	43.7
Gastos Operativos / Número de Afiliados Activos (soles)	137.1	82.3	67.2	57.9	101.6	99.9	105.1	103.4	120.2	118.8	132.6	128.1	79.1	83.1	79.4	79.9
Gastos Administrativos / Ingresos (%)	176.7	91.3	64.1	47.4	35.1	35.1	37.1	38.8	28.2	28.3	32.9	36.2	31.6	32.4	31.2	32.5
Gastos de Ventas / (Afiliaciones + Solicitudes de Traspasos (Ingresos) Aceptadas en los últimos 12 meses) (soles)	39.7	57.9	69.0	164.0	7535.1	8451.2	6492.1	3368.7	9937.2	5334.8	2206.7	241.7	5873.3	7623.7	7255.5	4537.6
Ingresos / Número de Afiliados Activos (soles)	52.7	57.6	61.8	72.2	205.9	213.0	218.4	214.1	267.6	276.3	278.9	249.4	172.1	183.0	186.6	182.8
Ingresos / Activo Total (%)	44.8	83.1	102.6	120.5	29.5	31.6	32.0	30.4	47.9	48.6	50.3	47.6	30.1	31.5	31.5	29.8
Número de Asesores de Venta	24	61	74	65	219	161	162	173	130	158	153	161	132	131	104	103.0
Número de Oficinas	2	5	6	7	19	19	19	19	17	18	18	18	20	20	18	16.0

Fuente: SBS (2016)
Elaboración propia

Anexo 6 Número de afiliados activos por AFP, sexo y edad 2017

	Rango de Edad											Total
	< 21	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	> 65	
Habitat	103 662	449 808	276 541	117 956	64 644	40 688	25 017	16 590	10 231	5 389	3 445	1 113 971
Hombres	59 368	246 007	147 270	64 786	33 929	20 577	12 476	9 074	5 960	3 447	2 280	605 174
Mujeres	44 294	203 801	129 271	53 170	30 715	20 111	12 541	7 516	4 271	1 942	1 165	508 797
Integra	162	55 314	225 730	311 114	353 805	340 702	269 218	194 773	130 569	77 826	43 349	2 002 562
Hombres	82	32 473	132 863	186 359	213 079	207 271	165 550	124 082	86 896	54 293	32 202	1 235 150
Mujeres	80	22 841	92 867	124 755	140 726	133 431	103 668	70 691	43 673	23 533	11 147	767 412
Prima	55 065	178 038	252 585	276 392	249 999	223 227	168 265	119 505	82 275	49 195	28 577	1 683 123
Hombres	31,411	100,032	140,105	156,697	148,911	140,552	109,159	80,720	57,870	36,028	22,013	1,023,498
Mujeres	23,654	78,006	112,480	119,695	101,088	82,675	59,106	38,785	24,405	13,167	6,564	659,625
Profuturo	21	41 737	180 135	273 725	306 693	302 083	254 501	188 640	127 604	76 564	53 482	1 805 185
Hombres	10	26,342	115,382	176,664	197,017	196,159	169,097	129,382	90,866	56,575	40,791	1,198,285
Mujeres	11	15,395	64,753	97,061	109,676	105,924	85,404	59,258	36,738	19,989	12,691	606,900
Total SPP	158 910	724 897	934 991	979 187	975 141	906 700	717 001	519 508	350 679	208 974	128 853	6 604 841
Hombres	90 871	404 854	535 620	584 506	592 936	564 559	456 282	343 258	241 592	150 343	97 286	4 062 107
Mujeres	68 039	320 043	399 371	394 681	382 205	342 141	260 719	176 250	109 087	58 631	31 567	2 542 734
Distri. por Rango de Edad (%)	2.4	11.0	14.2	14.8	14.8	13.7	10.9	7.9	5.3	3.2	2.0	100.0

Fuente: SBS (2016)

Anexo 7 Número de afiliados activos por AFP, sexo y edad 2014

		Rango de Edad											
		< 21	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	> 65	Total
Habitat		84 332	151 323	85 096	35 389	20 601	8 973	5 878	3 851	2 426	1 518	1 001	400 388
	M	48 003	80 530	47 646	20 253	11 533	4 946	3 298	2 315	1 526	889	655	221 594
	F	36 329	70 793	37 450	15 136	9 068	4 027	2 580	1 536	900	629	346	178 794
Integra		4 982	163 647	284 027	346 969	360 000	301 436	229 958	160 466	102 307	52 672	26 828	2 033 292
	M	3 006	96 445	169 404	208 260	219 187	184 026	144 130	104 345	69 729	38 113	20 283	1 256 928
	F	1 976	67 202	114 623	138 709	140 813	117 410	85 828	56 121	32 578	14 559	6 545	776 364
Prima		23 160	170 896	247 650	249 946	232 065	185 708	136 873	96 647	63 439	34 341	19 290	1 460 015
	M	13 379	97 061	139 370	147 634	146 356	120 967	92 238	67 437	45 879	26 135	15 233	911 689
	F	9 781	73 835	108 280	102 312	85 709	64 741	44 635	29 210	17 560	8 206	4 057	548 326
Profuturo		5 444	124 183	247 324	305 651	309 380	279 074	220 984	154 455	98 971	54 296	34 408	1 834 170
	M	3 559	79 190	159 764	196 027	200 569	183 919	149 802	107 601	71 502	41 024	26 467	1 219 424
	F	1 885	44 993	87 560	109 624	108 811	95 155	71 182	46 854	27 469	13 272	7 941	614 746
Total SPP		117 918	610 049	864 097	937 955	922 046	775 191	593 693	415 419	267 143	142 827	81 527	5 727 865
	M	67 947	353 226	516 184	572 174	577 645	493 858	389 468	281 698	188 636	106 161	62 638	3 609 635
	F	49 971	256 823	347 913	365 781	344 401	281 333	204 225	133 721	78 507	36 666	18 889	2 118 230

Fuente: SBS (2016)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 8 Resultado de Focus Group a “Responsables Consultores” - 2015

Identificación con Profuturo

- No existe identificación con la empresa sino con su trabajo diario. **Su compromiso esta enfocado en el cliente.**
- No sienten que sean tomados en cuenta como personas que atienden personas, sino como un número más que debe cumplir con un objetivo de atención, **sin dar mayor importancia a la calidad de la información y del servicio.**

Sienten que con el objetivo de llegar a la meta se ha perdido la calidad en el trato, la empatía y la relación con el cliente.

Herramientas de Trabajo

- Necesidad de una **plataforma integrada e interactiva** que ayude a una comunicación fluida.
- **Folletería didáctica** para educar al Afiliado.
- Contar con **merchandising**, ya que los clientes suelen solicitar “algún detalle” aún cuando este sea un caramelo.
- Es importante mencionar que algunas agencias, no cuentan con el **material básico de oficina** (lapiceros, tampón, papeles, etc.)

Deben hacer uso de su ingenio o de su dinero para poder realizar su trabajo diario.

Percepción: Qué espera el Cliente de Profuturo?

Los Clientes esperan encontrar en Profuturo a una persona que además que los ayude a realizar un trámite, sea un amigo que los acompañe y entienda.

➤ Los afiliados siempre **«esperan más de lo que se les puede dar»:**

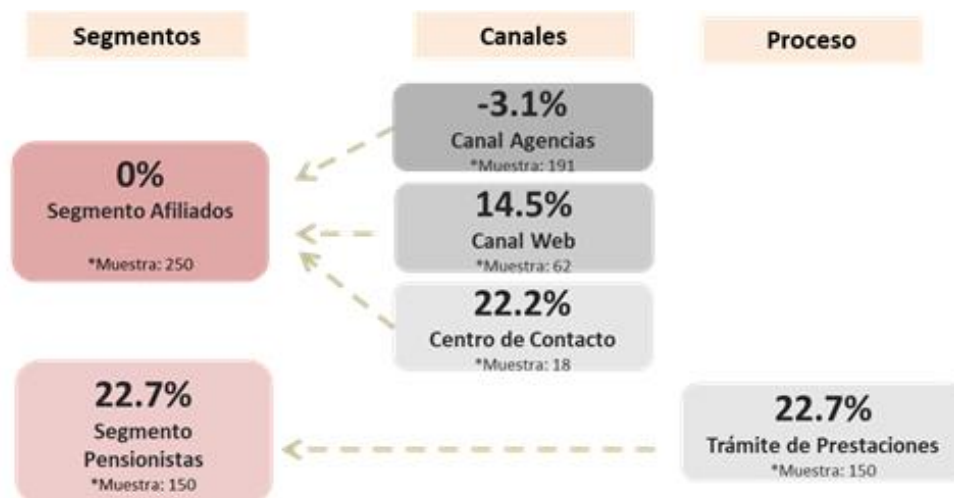
- | | |
|--|--|
| ▪ Recibir un buen trato por parte del consultor | ▪ Paciencia para explicarle de forma sencilla. |
| ▪ Identificar y solucionar sus consultas. | ▪ Acompañen en la realización del trámite. |
| ▪ Empatía , Los consultores se identifiquen con el Afiliado.. | ▪ Seguimiento del trámite sin necesidad de ir a la Agencia. |
| ▪ Brindar información clara y sencilla. | ▪ Detalles en fechas importantes sin importar el segmento. |

Fuente: Profuturo AFP (2015)

Elaboración propia

Anexo 9 Resultados, fase diagnóstico cuantitativo - 2015

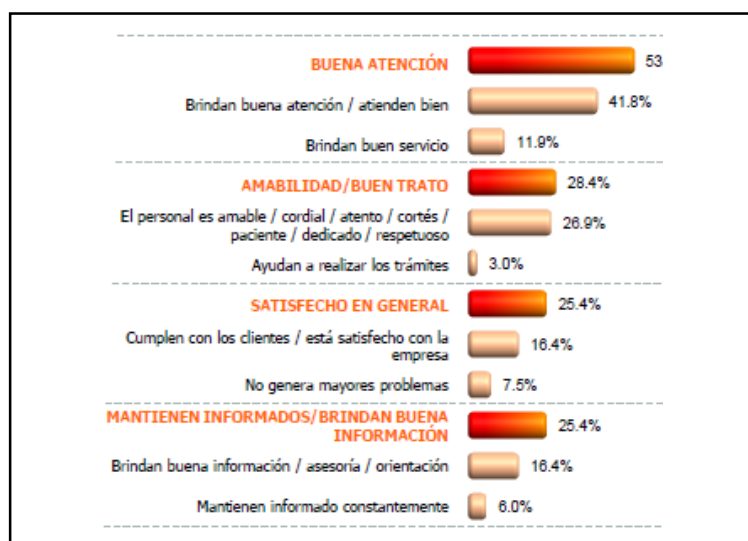
IRN PROFUTURO



Fuente: Profuturo AFP (2015)
Elaboración propia



Anexo 10 Motivos de Recomendación del Segmento Pensionista



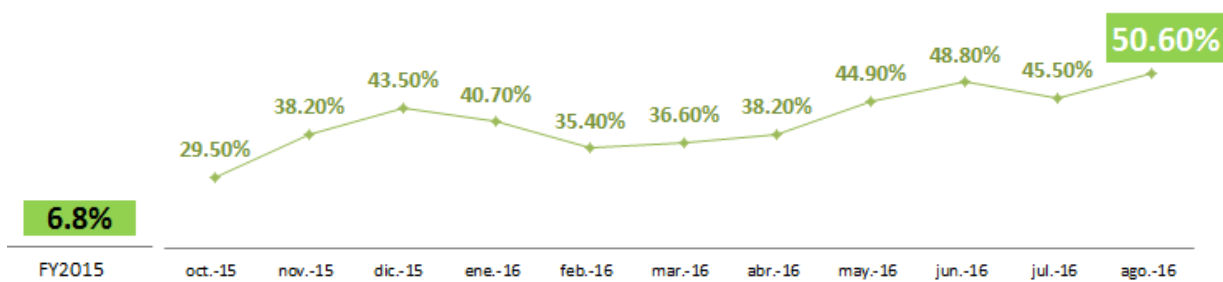
Fuente: Profuturo AFP (2015)
Elaboración propia



Anexo 11 NPS Canal Agencias 2016

Principales Logros 2016

INDICE DE RECOMENDACIÓN NETO
CALIDAD



Fuente: Profuturo AFP (2016)
Elaboración propia



Capítulo 2. *Teaching Note*

2.1 Sinopsis

El trabajo se basa en el sector previsional de AFP en el Perú, los cambios de la reforma dados el 2016 y las iniciativas de Profuturo AFP en su modelo de atención al cliente antes y después de la reforma.

Todo inició en el 2013 cuando Profuturo AFP participó en la escisión de AFP Horizonte lo que generó un reto comercial de mantener a sus nuevos clientes bajo un buen servicio con la finalidad de reducir los niveles de traspasos.

Carlo Castoldi ingresó a ser parte de Profuturo AFP producto de esta escisión y en el 2014 fue asignado como Gerente de Calidad, Procesos y Proyectos con la misión de ofrecer un mejor servicio al cliente basado en la experiencia que él tenía en la implementación de modelos de atención bajo la medición del *Net Promoter Score* (NPS)⁹ o “Indicador de Recomendación Neto” (IRN). Esta experiencia, le permitió a Carlo implementar el nuevo modelo de servicio al cliente en Profuturo AFP en el 2015.

En el 2016, el Sistema Privado de Pensiones sufría uno de sus principales cambios que afectó el perfil del cliente.

El caso se ubica a finales del año 2017 luego de implementarse el nuevo modelo de servicio al cliente y de estabilizarse la demanda producida por la nueva ley, donde Carlo Castoldi, Gerente Comercial de Profuturo, debe tomar la decisión de cómo enfocar el modelo de atención en los canales.

Este trabajo le da al lector un ejemplo de cómo una empresa de servicio como una AFP logra analizar y obtener los atributos que realmente el cliente valora en el servicio a través del cambio en su indicador de calidad, transformando su estrategia, estructura de servicio al cliente y, actuación en sus canales.

⁹ El *Net Promoter Score* (NPS) es una marca registrada por Frederick F. Reichheld, Bain & Company y Satmetrix y mide la lealtad del cliente. También se le conoce como índice de recomendación.

Para la realización del caso se ha utilizado información pública del ente regulador del sector, información no publicada de la empresa, y comentarios en base a la experiencia laboral de las autoras.

2.2 Objetivos del Caso

Como conceptos teóricos se busca que el lector logre un aprendizaje de conceptos básicos de marketing de servicio, siendo los principales objetivos de enseñanza:

- Conocer más sobre el sector de las AFP, investigando sobre el funcionamiento del Sistema Privado de Pensiones peruano, como su historia, la influencia del entorno social y político, y las empresas que compiten en él.
- Definir el tipo de consumidor de una AFP según el mercado para conocer el *customer journey*¹⁰ con la finalidad de entender todo el proceso de servicio que se le brinda o debe brindar al cliente según sus necesidades, investigando el tipo de información que requiere para poder seguir avanzando hasta el final del ciclo.
- Identificar los atributos que debe tener un modelo de atención en el sector de las AFP, ahondando en conceptos como investigación de mercado y diferentes metodologías del indicador de calidad.

2.3 Preguntas de Investigación

Se recomienda que el análisis del caso se efectúe en tres partes que coinciden con los objetivos que se pretende alcanzar. Las preguntas propuestas para cada objetivo son:

2.3.1 Primer Objetivo: Análisis del Sector

- ¿Cuál es el sector y cómo lo pueden definir?
- ¿Cómo funciona el sector de las AFP?
- ¿Qué productos ofrece el sector? ¿Estos son diferentes por cada participante?
- ¿Qué entidades regulan este tipo de empresa?
- ¿Cuáles son las empresas que participan en el sector? y, ¿cuál es la participación de cada una de ellas?

¹⁰ El concepto se describe como el gráfico de cada etapa, interacción, canal, elementos, etc por lo que atraviesa un cliente durante su ciclo en la empresa. Se detalla más en la descripción del Segundo Objetivo en la sección Enfoque del Caso.

- ¿Cuáles son los *stakeholders* del sector? ¿Cómo influyen en el sector?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada y de salida en el sector?
- ¿El sector es influenciado por el poder político y social?, Si es así, ¿de qué manera lo hace?

2.3.2 Segundo Objetivo: *Customer Journey*

- ¿Cuáles son los tipos de *customer journey* que pueden existir para un cliente de una AFP?
- ¿Cuál es el *customer journey* del cliente durante su relación con la AFP?
- ¿Cuáles son los atributos que deben tomarse en cuenta para construir el *customer journey* de un cliente de AFP?
- ¿Cómo inicia el *customer journey* del cliente en una AFP?
- ¿Qué factores pueden generar un cambio en el *customer journey*?
- ¿El cambio normativo del 2016 generó un impacto en el *customer journey* del cliente de AFP?
- ¿Cuáles son las necesidades del cliente antes y después del cambio de normativa?

2.3.3 Tercer Objetivo: Modelo de servicio de atención en Profuturo AFP

- ¿Cuáles son las principales características que debe tener una medición de calidad para los canales de servicio al cliente?
- ¿Cómo describes la antigua medición de calidad de Profuturo AFP? y, si este no se hubiera cambiado, ¿qué modificaciones hubieras realizado?
- ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades del nuevo indicador de calidad, NPS? ¿Hubiera existido otra forma de medir o investigar cómo se encontraba Profuturo AFP a diferencia de las otras AFP?
- ¿Qué papel juegan los ejecutivos de servicio de atención al cliente en las agencias dentro del modelo? ¿qué otras acciones adicionales se hubieran podido tomar?
- ¿Cuáles creen que fueron las decisiones acertadas que se tuvieron para generar el nuevo modelo de servicio de atención al cliente de Profuturo?
- ¿Existieron otras variables que se debieron tomar en cuenta para formar este modelo?
- ¿Hubiera podido Profuturo AFP afrontar el cambio normativo en el 2016, sin hacer cambios en el modelo de servicio de atención al cliente?
- ¿Se podría decir, que Profuturo conoce la experiencia del cliente en un 360°?

Luego de conocer el sector, el *customer journey* del cliente de una AFP y el modelo de servicio de Profuturo AFP, se debe preguntar al estudiante, ¿Qué decisiones deberá tomar Carlo a partir del 2017 para mantener un servicio de calidad? ¿se debería seguir enfocando en el canal de agencias y centro de contacto? ¿Qué más se debería implementar en Profuturo AFP para seguir brindando el mejor servicio?

2.4 Enfoque del Caso

Para poder lograr los objetivos mencionados, se debe guiar al lector sobre los conceptos que se requieren para poder resolver el caso.

2.4.1 Primer Objetivo: Análisis del Sector

Conceptos asociados: tamaño del mercado, participación del mercado, cinco fuerzas de Porter.

Para poder entender el sector de las AFP, es necesario conocer sobre el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP)

Tabla 1. Características del Sistema Privado de Pensiones

Rol del Sector	En la página 9 del caso, se describe el rol que tiene el Sistema Privado de Pensiones. Aquí se debe generar una discusión sobre el rol del Sistema Privado de Pensiones en la sociedad; Sin embargo, se debe enfatizar en: - Si eres trabajador dependiente, estaba obligado a aportar al Sistema Privado de Pensiones o al Sistema Nacional de Pensiones. - El momento de la obligación de pago, que se daba hasta que el afiliado cumpla los 65 años, edad que el afiliado se pueda jubilar, o, si el afiliado pueda acceder a una jubilación adelantada, según explica el caso en la página 21.
Administradora de Fondo de Pensiones (AFP)	Se les llama AFP a las empresas que pertenecen al Sistema Privado de Pensiones, que se encargan de administrar los fondos de pensiones de los afiliados por el pago de una comisión. (página 9)
Tipos de clientes	La clasificación más simple de un cliente de una AFP se puede dar como: - Afiliado: Cliente que aún no recibe pensión. Puede o no estar aportando. - Pensionista: Cliente que ya se jubiló y recibe una pensión por la AFP o compañía de seguros.
Productos que comercializan	El estudiante debe diferir del caso (página 10) los dos aportes que existen: Aportes Obligatorios y Aportes Voluntarios con fin y sin fin previsional. Se debe resaltar, que el

	SPP solo te da opción a comercializar estos dos productos, cada uno con sus características y atributos, siendo el único que puedes retirar en cualquier momento el Aporte Voluntario sin fin previsional.
Precio del Mercado	El precio del mercado son las comisiones que cada AFP cobra por sus productos, ya sea el obligatorio o el voluntario ¹¹ .

Fuente: elaboración propia

El estudiante deberá definir el tamaño del mercado, definiéndolo de dos formas: Por monto total de fondo administrado de la cartera por cada AFP Y por número de afiliados. Para ello se puede revisar el Anexo 2, 6 y 7, dependiendo del año que desee revisar. Esta comparación servirá para responder las preguntas del tercer objetivo.

Tabla 2. Participación de Mercado en Cartera Administrada y Número de Afiliados

	% Cartera Admin. 2014	% Cartera Admin. 2017	% # de Afiliados 2014	% # de Afiliados 2017
Integra	39%	41%	35.5%	30.3%
Prima	32%	32%	25.5%	25.5%
Hábitat	4%	4%	7.0%	16.9%
Profuturo	26%	27%	32.0%	27.3%

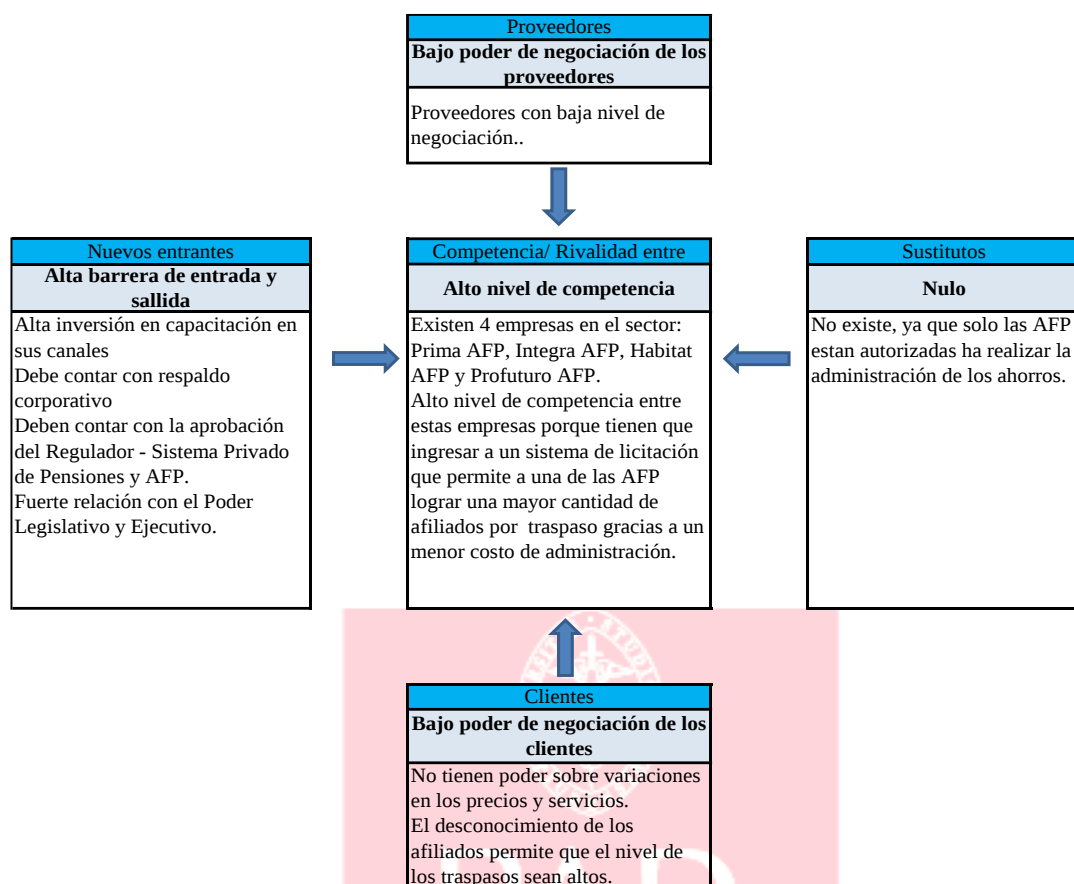
Fuente: elaboración propia

Al analizar este cuadro el estudiante podrá diferir el poco movimiento que se da en el market share según cartera administrada, pero sí en la distribución de afiliados en el sistema, esto debido al programa de licitación que se da en el sistema a partir del 2013.

Luego de revisar la participación del mercado, se podrá llevar al estudiante a analizar las cinco fuerzas de Porter, obteniendo un gráfico parecido al siguiente:

¹¹ La SBS publica de forma mensual las comisiones y primas de Seguros del SPP.

Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter Sector Sistema Privado de Pensiones



Fuente: elaboración propia

2.4.2 Segundo Objetivo: *Customer Journey*

Conceptos asociados: *Costumer journey*, Motivación, Necesidades del cliente.

Para abordar este objetivo, el estudiante deberá tener claro que es un *Customer Jouney*, teniendo como una definición simple el plasmar en gráfico cada etapa, interacción, canal, elementos, etc, por los que atraviesa un cliente durante su ciclo.

El estudiante debe definir los tipos de *customer journey* que puede existir en una AFP y cuál se adapta para el caso de estudio:

- *Costumer journey* de traspaso, donde se define los momentos de venta del servicio
- *Costumer journey* de vida del cliente, definiendo todos los servicios que se le puede brindar al cliente durante su estancia en la AFP
- *Costumer journey* del trámite de jubilación o retiro de fondo
- *Jouney map* de las interacciones de cada canal o cada trámite.

Luego de definir todos los *costumer journey* en una AFP, para entender que ha pasado en Profuturo AFP se debe realizar una comparación de los gráficos de *Costumer journey* de dos diferentes momentos: antes del cambio normativo y después del cambio normativo, para lo cual se pueden tomar las siguientes variables:

- Edad del Cliente
- Necesidad de interacción del cliente con la AFP
- Información necesaria para cada etapa

Estas variables se deben analizar en las dos etapas, teniendo en cuenta la necesidad del cliente y su motivación al terminar este ciclo, para esto se puede proponer al estudiante separar cada etapa del cliente (edad) por cada necesidad, definiendo las etapas de:

- Inicio vida laboral
- Crecimiento
- Consolidación
- Búsqueda de alternativas de pensión
- Disfrute

En las figuras 2 y 3, se da una propuesta de cómo sería el *costumer journey* del Cliente en el 2014 y en 2017, luego de haberse consolidado los cambios normativos, entrando a debate con la clase de la diferencia de motivaciones que tienen los clientes.

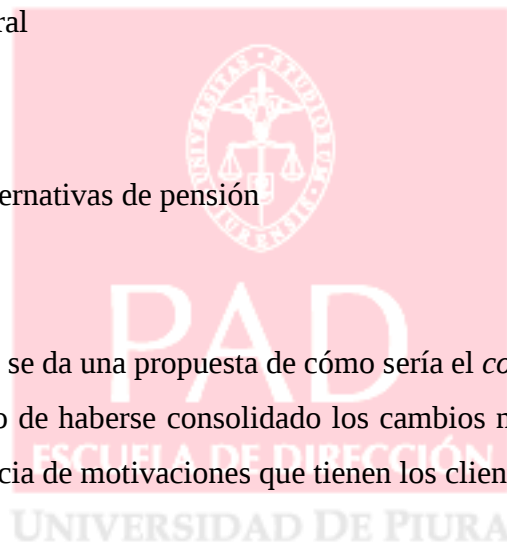
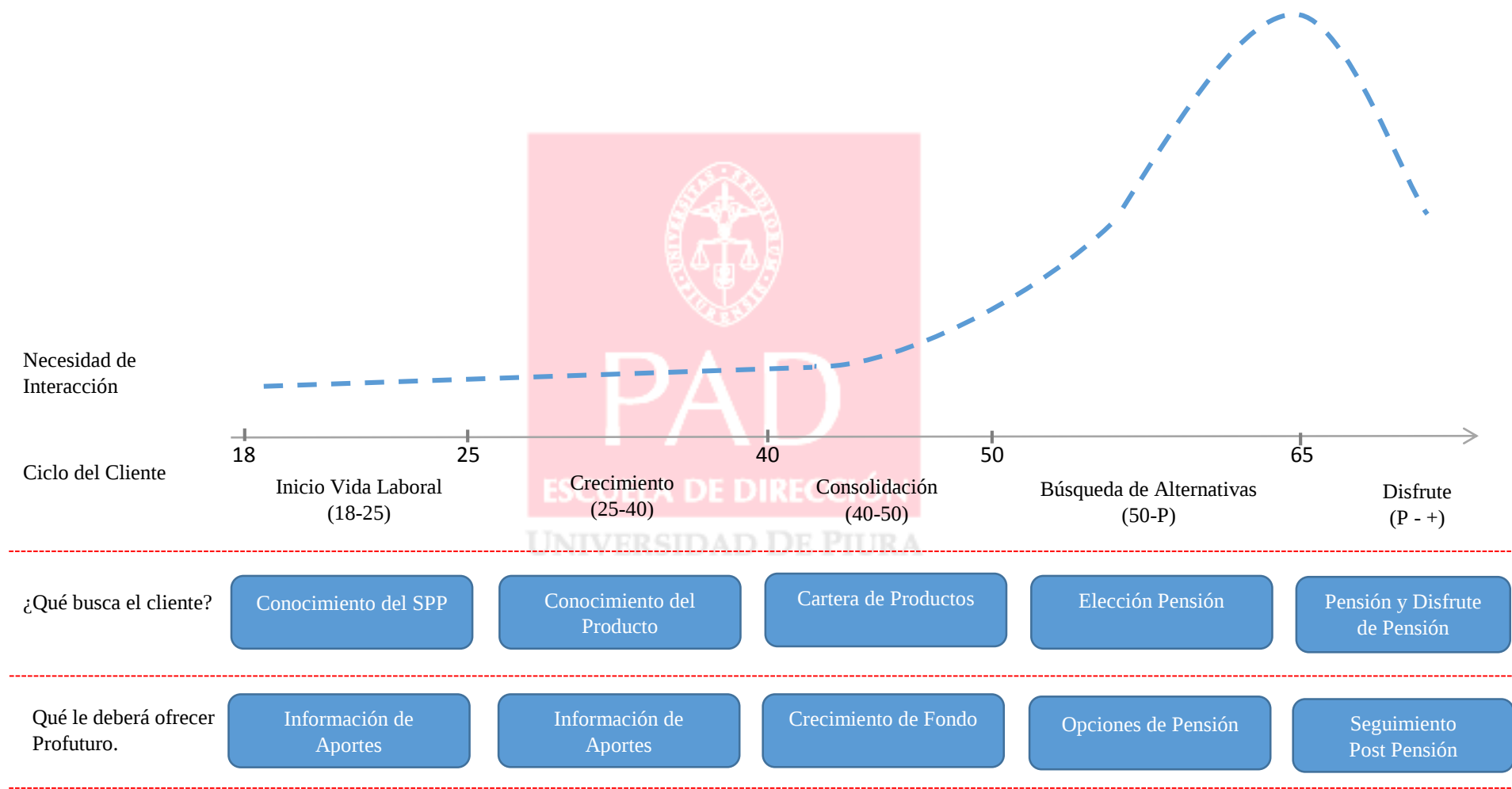
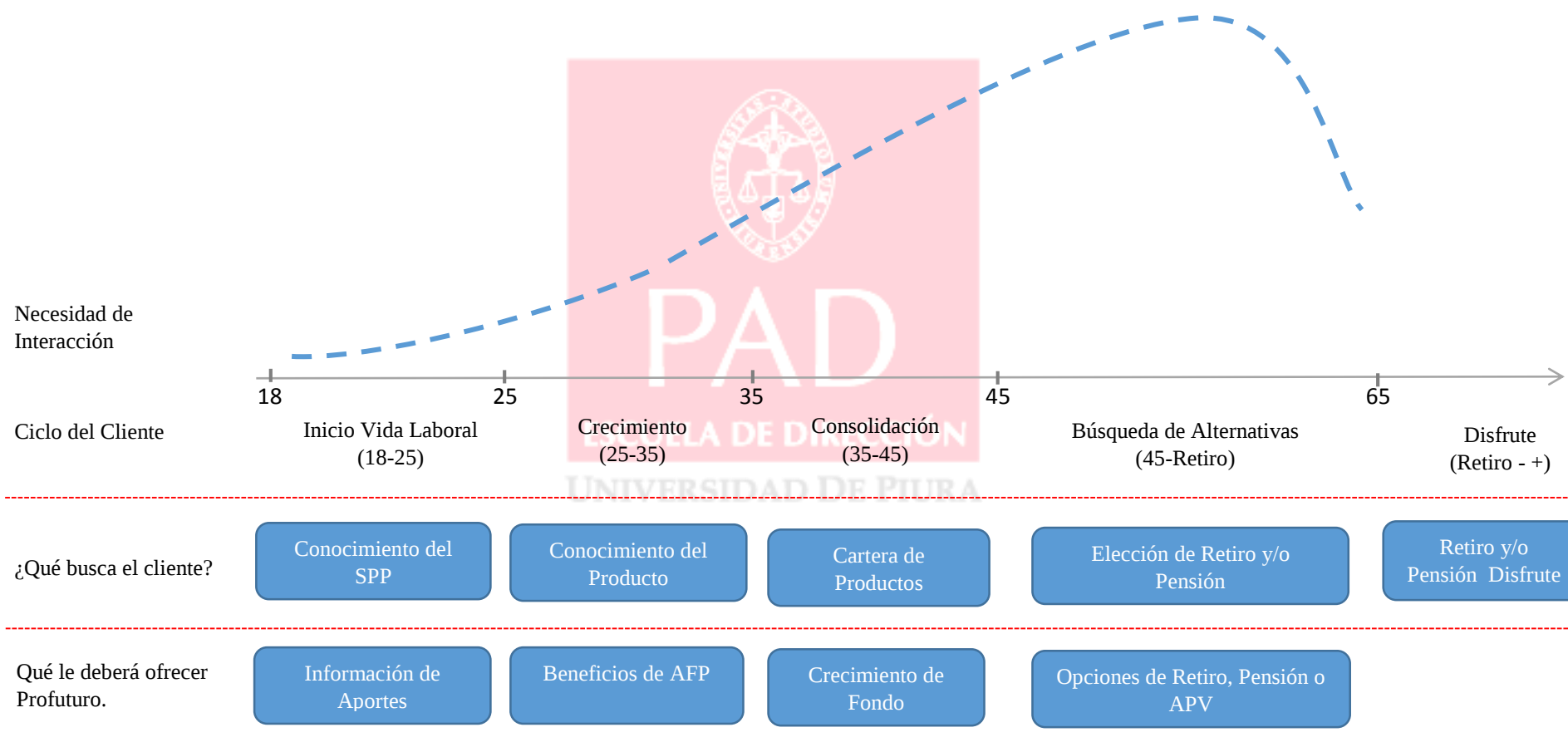


Figura 2. Costumer journey del Cliente - 2014



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Customer journey del Cliente - 2017



Fuente: elaboración propia

2.4.3 Tercer Objetivo: Análisis del modelo de servicio de atención al cliente.

Conceptos asociados: Calidad de servicio, Medición de calidad, *Net Promoter Score*.

Para poder analizar si el modelo de servicio de atención al cliente que implementó Carlo Castoldi y Silvia Gayoso fue exitoso, se debe tener en cuenta la estrategia de Profuturo en comparación a las demás AFP. Al tener la comisión más alta y no poder posicionarse como la AFP con la rentabilidad más alta, Profuturo se centra en el servicio que se le ofrece al cliente en sus diferentes segmentos.

Para entender de forma ordenada cuál es el servicio que Profuturo deberá otorgar a sus clientes dependiendo de la fecha que se analice, el estudiante deberá generar una línea de tiempo con los principales hechos que narra el caso. Como ayuda al lector, en la tabla 3 se presenta una propuesta:

Tabla 3. Escala de Tiempo

2013	• Profuturo AFP participó en la escisión de AFP Horizonte junto a AFP Integra • El sector se queda con cuatro AFP, con AFP Habitat como nuevo participante
2014	• Carlo Castoldi es asignado como Gerente de Calidad Procesos y Proyectos • Carlo tiene como principal objetivo la implementación de la metodología NPS • Se realiza estudio del sector en base a la metodología NPS donde se compara Profuturo AFP con la competencia.
2015	• Se implementa la nueva metodología NPS en Profuturo AFP.- El gerente general cita a toda la empresa a reunión para alinear el objetivo del nuevo modelo de servicio al cliente. • Carlo Castoldi es asignado como Gerente Comercial • Silvia Gayoso pasa de ser Gerente de Calidad a Gerente de Servicio al Cliente • Silvia implementa las acciones del nuevo modelo de atención al cliente, con enfoque al canal agencias.
2016	• Se consolida el modelo de atención al cliente implementado • Se promulga la Ley Nro. 30435, implementándose nuevos trámites y nuevas opciones al llegar la etapa de jubilación al cliente.
2017	• Se estabiliza la demanda después de la promulgación de la Ley. • El cliente comienza a demandar nuevos atributos al servicio de Profuturo • A finales del 2017, Carlo se encuentra en duda si continuar o no con el modelo implementado.

Fuente: elaboración propia

Luego que el estudiante pueda identificar los hitos más importantes del caso, se podrá discutir dos temas antes de generar una opinión acerca del éxito del modelo.

2.4.3.1 Indicador de Calidad

Preguntas de debate para lograr el objetivo:

- ¿Cuáles son las principales características que debe tener una medición de calidad para los canales de servicio al cliente?
- ¿Cómo describes la antigua medición de calidad de Profuturo AFP? y, si este no se hubiera cambiado, ¿qué modificaciones hubieras realizado?
- ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades del nuevo indicador de calidad, NPS? ¿Hubiera existido otra forma de medir o investigar cómo se encontraba Profuturo AFP a diferencia de las otras AFP?

Para analizar si la metodología es correcta, se puede iniciar con las siguientes preguntas:

- ¿Para qué medimos la calidad que brinda una empresa?
- ¿Qué indicadores de calidad se conoce en el mercado?
- ¿Existe alguna otra forma de medir la calidad, además de las encuestas?

Luego de responder estas preguntas, es recomendable hacer un cuadro comparativo de las características de cada medición de calidad que ha tenido Profuturo AFP y cuáles son sus pros y contras, al final dando la opinión de si la decisión fue correcta al cambiar esta metodología.

Tabla 4. Comparación de Indicadores de Calidad

	Índice de Excelencia en el Servicio	Índice de Recomendación Neta (NPS)
¿Qué mide?	Mide la satisfacción del afiliado de acuerdo al servicio brindado por el canal.	Mide la disposición del afiliado a recomendar el servicio de Profuturo AFP a otras personas, midiendo la experiencia al cliente que ha utilizado el servicio brindado en el último mes.
Pregunta	Una pregunta específica al cliente: “de acuerdo al servicio recibido, considera que Profuturo AFP le ha brindado un servicio de excelencia? En una escala de 1 al 10”. No había repregunta del porqué, sino se podía realizar una pregunta adicional referente a un atributo específico, por ejemplo, rapidez en la atención.	“¿Cuán probable es que recomiende el servicio de Profuturo AFP a un familiar o amigo en una escala del 0 al 10, donde 0 es «Definitivamente NO lo recomendaría» y 10 es «Definitivamente lo recomendaría» y de acuerdo a la respuesta ¿por qué de esa calificación?”.

Cálculo del Indicador	Para el cálculo del indicador solo se tomaba el % de participación de las encuestas con calificaciones de 8 al 10.	Dados los resultados, los clientes se clasificarían en promotores, neutros y detractores: • Promotores: calificación de 9 a 10 • Neutros: calificación de 7 a 8 • Detractores: calificación menor a 6 Para obtener el indicador, se debe restar al porcentaje de Promotores, el porcentaje de Detractores, obteniendo indicadores tan bajos como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor)
Forma de Medición	Encuestas telefónicas realizadas por la empresa que brindaba el servicio de centro de contacto a los clientes de Profuturo AFP. Los resultados eran calculados, analizados y segmentados por el área de Planeamiento Comercial, perteneciente al Área Comercial.	Encuestas telefónicas realizadas por una empresa investigadora de mercado externa, la cual solo media este indicador. Esta empresa realizaba las encuestas, analizaba y segmentaba, brindando el indicador final como resultado.
Bases de medición	Clientes que visitaron las agencias, que se asesoraron por el Centro de Contacto y/o tuvieron alguna visita por los asesores de ventas, en el último mes.	Clientes que visitaron las agencias, llamaron al Centro de Contacto, tuvieron alguna visita por los asesores de ventas, presentaron reclamos y utilizaron alguna herramienta digital.
Periodicidad	Mensual	Mensual

Fuente: elaboración propia

A partir de esta consideración, puede existir el debate de cuál de los indicadores de calidad funciona mejor, llegando a la conclusión que cualquiera de las dos formas se puede realizar la medición siempre y cuando cumpla el objetivo que busca la empresa y existan siempre planes de mejora para el grupo de medición.

2.4.3.2 Modelo de Servicio

Pregunta de debate para cumplir el objetivo.

- ¿Qué papel juegan los ejecutivos de servicio de atención al cliente en las agencias dentro del modelo? ¿qué otras acciones adicionales se hubieran podido tomar?
- ¿Cuáles creen que fueron las decisiones acertadas que se tuvieron para generar el nuevo modelo de servicio de atención al cliente de Profuturo? ¿Existieron otras variables que se debieron tomar en cuenta para formar este modelo?
- ¿Hubiera podido Profuturo AFP afrontar el cambio normativo en el 2016, sin hacer cambios en el modelo de servicio de atención al cliente?
- ¿Se podría decir, que Profuturo conoce la experiencia del cliente en un 360°?

Al evaluarse el estudio de mercado bajo la metodología del Indicador de Recomendación Neta, el alumno deberá analizar los resultados que se presentan en los Anexos 8, 9, 10 y 12.

El anexo 8 muestra las respuestas que brindaron los Responsables Consultores en un *focus group* interno sobre Profuturo AFP. En este anexo se debe ingresar a debate sobre cómo influye el personal de atención en el indicador de calidad, teniendo como situación actual una falta de identificación con la empresa, esto debe vincularse con el anexo 9 que muestra el primer resultado del Indicador de Recomendación Neta realizada en la investigación de mercado comparada en el sector.

El debate deberá ser moderado entorno a las acciones que decidió Carlo Castoldi junto a Silvia Gayoso, para redefinir el canal de agencias. En la siguiente tabla se listan las acciones realizadas y el nivel de impacto que se tuvo para ellas.

Tabla 5. Acciones e impactos del Modelo de Servicio de atención al cliente

Antes	Acción	Impacto
No existía un enfoque directo en el canal agencias (se deduce por los resultados en la fase diagnóstico del estudio de mercado) (Anexo 8 y 9)	Se focaliza el Modelo de Servicio en el Canal Agencias como prioridad	Las áreas de soporte del canal de atención se alinean a esta nueva estrategia y generan eficiencias en el área de procesos y soporte administrativo.
El personal que atendía las agencias se llamaba “responsables consultores”.	Se cambia el nombre a “Ejecutivos de Servicio”.	Se les brinda mayor seguridad a los ejecutivos de servicio con un nombre de fácil recordación y con mayor autoridad ante los clientes. Genera identificación con el puesto.
Solo existía un nivel dentro de los “Responsables Consultores”	Se genera niveles jerárquicos de acuerdo a zonas de atención de las agencias. Además, se crea el puesto de Jefe de Agencia que antes no existía.	Orden en las agencias con una figura de autoridad cercana. Se genera expectativa de crecimiento a los ejecutivos disminuyendo la rotación al personal y un aprendizaje escalonado y continuo. Además de especializar a cada ejecutivo según sus habilidades. Los usuarios logran identificar a los responsables de acuerdo al servicio que necesitan recibir.
No existía de forma señalizada las zonas en las agencias, no existía especialización en cada zona. Todos los responsables consultores atendían de todo.	Se separó cada zona de la agencia con funciones y ejecutivos de servicio especializados. Los trámites se encontraban ordenados.	Los ejecutivos de cada zona tenían sus funciones claras y objetivos definidos, lo cual servía para una mejor gestión de las agencias.

Los protocolos de atención no se encontraban bien definidos.	Se crearon protocolos y disciplinas de servicio para cada zona de atención.	El ejecutivo sabía en qué marco de atención trabajar. El cliente podía encontrar la misma atención en cada agencia. Estandarización de la atención.
El salario de los ejecutivos de servicio era fijo y variable. El variable se definía en base a la complejidad y número de atención que se realizaban.	Se convirtió en un salario fijo con un bono de actuación al final del año de acuerdo a su evaluación de desempeño.	Se logró que entre los ejecutivos no existiera la competencia de obtener el mayor número de atenciones, lo cual perjudicaba la atención al cliente. Cuando se cambió a fijo por niveles, la atención se centró en el servicio.
No existía una estructura independiente para servicio al cliente, ya que compartían con el área de ventas.	Se creó el área de Servicio al Cliente de forma independiente, con dos jefaturas diferenciadas, una de las cuales se encargaría además de la mejora de procesos de los canales presenciales.	Solo existe un enfoque, el de servicio al cliente. La estructura ayuda a que cada nueva coyuntura, tenga un equipo de soporte mejorando los procesos de atención según se presenten.

Fuente: elaboración propia

Luego de este análisis de impactos, se deberá analizar los impactos en los indicadores principales de la empresa:

- El *market share* de Profuturo referente a los afiliados disminuyó a 27.3%, siendo un impacto directo de la licitación de AFP, sin embargo, el número de afiliados también disminuyó, lo cual indica que existió un traspaso de afiliados hacia las demás AFPs.
- Referente a la participación en la cartera administrada, el aumento que se ve en 27% en el año 2017, significa que, aunque los afiliados se hayan traspasado, se mantienen los de mayor fondo. Además, en general, el mercado sufrió una disminución de los fondos administrados por el retiro de hasta el 95% de los fondos disponibles.
- Disminuyó el número de agencias por la eficiencia generada en la atención (Anexo 7).
- EL ROE aumentó a 15.5% en el 2016 de 14.4% en el 2014. Al igual que el ROA del 11.9% al 13.4% respectivamente. (Anexo 4).
- En general todos los indicadores de rentabilidad presentados del sector, Profuturo es estable desde el 2014 que comenzaron a producirse los cambios. (Anexo 4)
- El índice de recomendación neta, a pesar de la alta afluencia por los cambios normativos, alcanzaron hasta el 50.60% en agosto del 2016, teniendo como referencia el IRN acumulado del 2015 con el 6.8%.

Al final, cada alumno podrá defender si el modelo de servicio de atención al cliente, dio los resultados esperados y si este contribuyó a la empresa según se esperaba. Además, se da

sustento que las acciones realizadas estuvieron sustentadas no solo en la eficiencia de la operación, sino también en la creación de valor.

2.5 Alternativas de solución

Para analizar las alternativas de solución, el estudiante debe saber de qué se trata el cambio del modelo de atención al cliente en Profuturo AFP, para lo cual el moderador, con ayuda de la clase, podrá definir las variables relevantes si se define bajo los siguientes criterios:

- Impacto económico hacia la empresa¹²
- Impacto en las personas¹³
- Impacto en el cliente actual de Profuturo.¹⁴

Se pueden definir otros tipos de criterios, como el impacto en Carlo Castoldi o Silvia Gayoso, sin embargo, se puede indicar que al ser Carlo o Silvia los que definieron el modelo inicial para el bien común de la empresa, las definiciones de los cambios no los afectará ya que siguen buscando el mismo objetivo.

Como resultado de este análisis previo deberá salir una relación de variables que se puedan cambiar en el modelo sin que necesariamente sean excluyente el uno del otro, además cada una puede tener diferentes definiciones de cambio los cuales pueden dar alternativas infinitas. Es tarea del moderador llevar el debate a cuáles serían las variables de cambio y los impactos más importantes.

Tabla 6. Análisis de las variables para brindar alternativas de solución

Alternativas / Criterios	Impacto Económico	Impacto en Personas Profuturo	Impacto en el cliente Actual
Cambiar los pilares del modelo : Simplicidad y Facilidad, Rapidez, Accesibilidad y, Seguridad	Neutro. Cada pilar genera acciones directas de los planes tácticos, por lo cual genera inversión o gasto en la empresa.	Negativo. Puede existir adversidad al cambio en las personas que trabajan en el modelo.	Positivo. El cliente obtendrá un mejor servicio en caso se aumente un pilar.
Quitar prioridad al canal Agencias para enfocarse en un canal distinto.	Positivo. Es inversión hacia otro canal, lo cual genera accesibilidad al cliente.	Puede existir un primer impacto negativo para los ejecutivos de servicio de agencias, sin embargo, este es	Positivo. El nuevo cliente solicita nuevos canales de atención

¹² Con referencia a un mayor gasto, inversión, o pérdida en la empresa.

¹³ Ejecutivos de servicio, personal administrativo, ejecutivos de atención de los demás canales.

¹⁴ Se define como cliente actual al que se analizó en el *Customer Journey* del 2017.

		adaptación al cambio, lo cual debe de tener un resultado positivo a largo plazo.	
Cambiar la metodología de medición de calidad actual: Indicador de Recomendación Neta.	Negativo. Cambio de proveedor, cambio de estructuras de medición, cambios en variables para pago de bonos o comisiones al personal impactado con el IRN.	Negativo. Debe existir adaptación y entendimiento de un nuevo indicador, así como nuevos planes de seguimiento y objetivos.	Neutro, no existe impacto directo. Debido a los impactos negativos que puede tener los ejecutivos de servicio.

Fuente: elaboración propia

2.6 ¿Qué pasó?

En el 2017, el gerente general crea la Fábrica Digital en Profuturo AFP, la cual bajo metodologías ágiles comenzaría a crear herramientas digitales, que puedan atender al cliente vía el canal digital teniendo en cuenta los pilares del modelo de servicio.

En el 2018, Carlo junto a Silvia realizan un ajuste en la dotación de ejecutivos de servicio, incrementando el número de ejecutivos de servicio plataforma y reduciendo los ejecutivos senior. Además, pasan a tener 13 agencias, cerrando las que no tenían afluencia regular.

Como parte del cambio que el cliente solicitaba, Carlo crea la Agencia Digital de Profuturo, donde cuatro ejecutivas senior cada una con una cartera asignada, se encargaban de atender a los clientes solo vía canales virtuales, realizando trámites y asesorías según el requerimiento. Este equipo se encontraba bajo el área de Silvia Gayoso, Servicio al Cliente.

A finales del 2018, Carlo se hace cargo de la Fábrica Digital, creando nuevos productos y herramientas digitales para el cliente.

A pesar de estos cambios, Carlo no elimina el modelo de servicio implementado, sino va incorporando los nuevos canales digitales que se van creando.

Bibliografía

- AFP Habitat. (s. f.). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.afphabitat.com.pe/corporativo>
- AFP Integra. (2013). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.afpintegra.com.pe/wps/portal/integra/nosotros/>
- Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones [AAFP]. (s. f.). Recuperado de <http://www.asociacionafp.pe>
- Grupo SURA. (2018). *Portafolio*. Recuperado de <https://www.gruposura.com/nuestra-compania/portafolio/>
- Ley N° 29903, Ley de Reforma del Sistema de Pensiones. (19 de julio de 2012). *Diario El Peruano*, Lima, Perú. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/prensa/boletines/reforma_spp/Ley29903.pdf
- Ley N° 30425, Ley que modifica el texto único ordenado de la ley del sistema privado de pensiones, aprobado por el decreto supremo 054-97-EF, y que amplía la vigencia del régimen especial de jubilación anticipada. (21 de abril de 2016). *Diario El Peruano*, Lima, Perú. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-el-texto-unico-ordenado-de-la-ley-del-siste-ley-n-30425-1370639-1/>
- Prima AFP. (2015). *¿Quién es Prima AFP?* Recuperado de <https://www.prima.com.pe/wcm/portal/primaaafp/sobre-prima-afp/quien-es>
- Profuturo AFP. (s. f.-a). *Diferencias entre el SNP y el SPP*. Recuperado de <https://www.profuturo.com.pe/Personas/Tu-Aportes/Conociendo-el-Sistema-Privado-de-Pensiones/diferencias-entre-el-snp-y-el-spp>
- Profuturo AFP. (s. f.-b). *Misión y Visión*. Recuperado de <https://www.profuturo.com.pe/Sobre-Nosotros/Quienes-Somos/mision-y-vision>
- Profuturo AFP. (s. f.-c). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.profuturo.com.pe/Sobre-Nosotros/Quienes-Somos/quienes-somos>
- Profuturo AFP. (2015). *Análisis Cuantitativo de Estudio de Mercado Profuturo AFP*.
- Profuturo AFP. (2016). *Tablero de Control de IRN Global Profuturo AFP*.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (s. f.). *Pensiones y Beneficios – Pensión de Jubilación*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-de-pensiones/pensiones-y-beneficios/pension-de-jubilacion>
- Superintendencia de Banca y Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Boletín Estadístico de AFP (Mensual)*. Años 2014-2017. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=31#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_memorias/20171215_SBS_Memoria_2016.pdf

