



# Evaluación técnica Reforma Previsional

Diciembre 2022

# Agenda

## 1. Resumen ejecutivo

2. Reforma de Pensiones: Principales puntos y beneficios buscados

3. Costos comparados del sistema de pensiones chileno

4. Desafíos operativos para el APA de absorber funciones realizadas por las AFPs

5. Estimación de gastos e inversión requerida

6. Potenciales riesgos

# Este informe estudia el **impacto** de la **nueva reforma previsional** en el funcionamiento de las **AFPs** y el **IPS**

## Objetivo general del proyecto

Desarrollar un **informe técnico y operacional**, que evalúe de forma cuantitativa y cualitativa cuáles son las **implicancias y riesgos** de que el IPS centralice las funciones de administración que se proponen en la **reforma previsional** (funciones que hoy en día desarrollan las AFP's)

## Objetivos específicos



Mapear los macro procesos traspasados al IPS



Identificar riesgos y brechas existentes en la centralización



Cuantificar impacto económico y tiempos de implementación

## Metodología de trabajo



El rol de Vinson ha sido el de desafiar, dar estructura, y generar conversaciones de valor con las distintas partes involucradas



# Se realizaron más de 15 entrevistas junto a una revisión exhaustiva de documentos, para lograr una correcta comprensión de la reforma y los procesos asociados

## Entrevistas



- Gerente General
- Gerente de clientes
- Sub-gerente de trámite de beneficios



- Gerenta de Operaciones



- Gerente General
- Gerente TI
- Gerente de clientes
- Gerenta de Operaciones
- Jefe de Sucursal Amunategui



- Gerente General
- Gerente TI
- Gerente de clientes
- Gerenta de Operaciones



- Gerenta de Operaciones
- Controladora de Operaciones



- Ex Jefa de División Jurídica (Fiscal)



- Ex Gerenta General
- Altos ejecutivos de empresas TI/Financieras

## Documentos

### AFPs



Memorias anuales



Estados financieros

### Benchmark



OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions



Global Pension Index Full Report



Risk Assessment Framework for Federally Regulated Private Pension Plans y otros

### IPS



Balance de Gestión Integral



Informe Contraloría



Encuesta de satisfacción

### Sistema de pensiones y Reforma



Reforma Previsional



Sistema chileno de pensiones, SP



Evaluación técnica, Banco Central



Estudio de costos AFP



Informe anual, SP



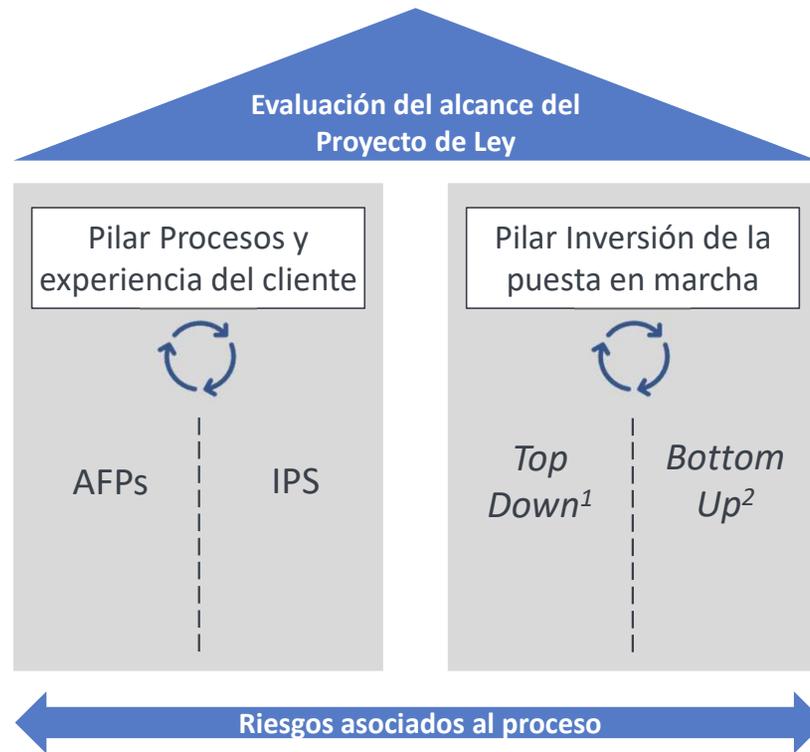
Separación de la industria AFP, Arrau



Sistema de pensiones en el mundo y otros



Para lograr levantar la evaluación técnica de la reforma, utilizamos una **metodología ágil** compuesta por **dos pilares** que fuimos **iterando para refinar el producto final**



(1) *Top - Down*: Análisis desde una mirada de costos a nivel global hasta ir abordando valores y variables más específicas como equipamiento, sucursales, gasto por afiliado, colaboradores y arriendo

(2) *Bottom - Up*: Este modelo considera en primera instancia un enfoque individual de cada ítem de dotación y gasto fiscal planteados en la reforma, pasando a una mirada global de absorción del sistema completo de AFPs

## Resumen Ejecutivo



El proyecto busca solucionar problemas de alta preocupación para la sociedad chilena **mejorando inmediatamente las pensiones**, respondiendo ante **brechas de género y desigualdad**, entre otros. Sin embargo, también **plantean cierta interrogantes**. Este **informe se enfoca en la eficiencia que otorga al sistema**, haciendo una **evaluación operativa y financiera del mismo**



Según el *Global Pension Transparency Benchmark* Chile tiene el **4º lugar en gestión de costos** administrativos de sistemas de pensiones a nivel global en el año **2022**, por sobre países como Suecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca



En total, identificamos **212 procesos** realizados por las AFPs **que el APA tendrá que absorber**, homologar y operativizar. Dentro de los beneficios válidos y necesarios que busca la reforma, este traspaso asoma **como un riesgo alto** con un **potencial beneficio acotado para el afiliado**



**Acreditar cotizaciones** en un tiempo acotado, **calcular y pagar distintos tipos de pensiones** en tiempo y forma, integrar **sistemas que soporten** la masividad y **consolidar los registros históricos**, asoman como nuevos **procesos altamente complejos de asumir** para el APA



No hay claridad de que en el mercado exista una cantidad de proveedores que **permitan externalizar estas funciones de manera competitiva**



En el pasado **licitaciones de funciones más acotadas han tomado 24 meses o más**. Por ejemplo, solo integrar los sistemas de AFP Cuprum y Santa María tomó 3 años



Actualmente la competencia entre las AFPs las impulsa a desarrollar buenas experiencias a los afiliados. La disminución en competencia puede generar una **merma en la calidad de atención al cliente**



**2 de cada 3** compañías fusionadas declaran **no** haber completado con éxito el proceso. Para el caso de estudio, **consolidar la operación de 7 organizaciones** diferentes en un nuevo ente refundado **asoma como un enorme desafío**



Estimamos que los **costos asociados al proyecto** son alrededor **del doble** de lo planteado en el Informe Financiero



**Existen riesgos políticos, culturales, normativos, organizacionales, laborales y de seguridad** que deben ser considerados para una correcta implementación del proyecto



# Agenda

1. Resumen ejecutivo

**2. Reforma de Pensiones: Principales puntos y beneficios buscados**

3. Costos comparados del sistema de pensiones chileno

4. Desafíos operativos para el APA de absorber funciones realizadas por las AFPs

5. Estimación de gastos e inversión requerida

6. Potenciales riesgos

# La **Reforma de Pensiones** sostiene que logrará varias mejoras al sistema en base a una **reorganización de sus 3 pilares** y una **mayor carga contributiva** administrada por un **cuarto pilar de Seguridad Social**

Mejorar sustantivamente las pensiones de todas las personas

Pilar No Contributivo	Pilar APVC	Pilar de S.S	Pilar Contributivo
<p><b>Ampliación de la PGU</b></p> <p>Hoy <b>\$193.917</b> cubre al <b>90%</b> de la población de <b>+65</b></p> <hr/> <p>2030<sup>1</sup> <b>\$250.000</b> a quienes perciban una pensión base menor a la pensión superior. Se espera beneficiar a <b>3.400.000</b> personas</p> <p>Pensión base: <b>\$660.366</b> <b>\$1.048.200</b></p> <p><b>\$250.000</b>  <b>\$0</b></p>	<p><b>Enrolamiento automático</b> a los planes de APVC (aporte del empleador debe ser igual o mayor que el del trabajador)</p> <p><b>Trabajador podrá retirar el 25% de los aportes</b> del empleador que han pasado a ser de su propiedad</p> <p><b>Incentivos tributarios</b> a los empleadores por los planes APVC</p> <p><b>Eliminación de los depósitos convenidos y cuenta APV</b></p>	<p><b>IPPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar <b>inversiones de cuentas individuales</b></li> <li>• Gestionar las <b>inversiones del Fondo Integrado de Pensiones</b> (formado con la nueva cotización del 6%)</li> <li>• Llevar a cabo <b>las funciones actuariales</b> que se requieren para <b>controlar la sustentabilidad en el tiempo</b> del fondo integrado de pensiones</li> <li>• Determinar la <b>rentabilidad del seguro social</b> que se asignará a cada uno de los registros</li> <li>• Elaborar, en conjunto con la SP, las <b>tablas de mortalidad</b> con que se calcularán los <b>beneficios del seguro social</b></li> </ul>	<p><b>IPP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar <b>inversiones del componente de capitalización individual</b></li> <li>• Sociedades anónimas especiales, de giro único y deberán ser <b>autorizadas, supervisadas y reguladas por la SP</b></li> <li>• <b>Capital mínimo</b> para la formación de un IPP – <b>50.000 UF</b></li> </ul> <p><b>APA</b></p> <p><b>Responsable de actividades de soporte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Afiliación</b> al sistema de pensiones</li> <li>• <b>Recaudación:</b> cotización del 10,5% del trabajador, 6% del empleador y cotización del seguro de invalidez y sobrevivencia, y su licitación entre las compañías de seguros de vida</li> <li>• <b>Cobranza</b> de cotizaciones previsionales</li> <li>• <b>Gestión de cuentas</b> individuales y del seguro social</li> <li>• <b>Gestión/pago</b> de los beneficios del sistema</li> <li>• <b>Administración</b> de comisiones médicas</li> <li>• Atención a público</li> </ul>

Beneficios declarados

 <b>Aumentar pensiones actuales y futuras</b>	 <b>Avanzar hacia un sistema mixto</b>	 <b>Mantener la libertad de elección</b>	 <b>Mejorar la eficiencia del sistema</b>	 <b>Redefinir el rol del sector privado</b>	 <b>Terminar exposición indeseada a riesgos individuales</b>	 <b>Otorgar legitimidad al sistema</b>
--	---	---	--	--	---	---

(1) Aumento gradual

APVC: Ahorro Previsional Colectivo, S.S: Seguridad Social, IPPA: Gestor de Inversores de Pensiones Público y Autónomo, IPP (ex AFPs): Inversores de Pensiones Privados, APA: Administrador Público y Autónomo



# Los fundamentos y objetivos del proyecto de ley sugieren **riesgos y necesidad de profundización** para una reforma robusta (1/2)

## Aumentar pensiones actuales y futuras

- ✓ Mayor equidad de género compensada con tablas de mortalidad y reconocimiento de las labores de cuidado y subsidio por maternidad
- ✓ Aumento de la PGU permitirá establecer nuevas pensiones mínimas

- ? Existe un costo oportunidad entre la rentabilidad efectiva y nocional del fondo de reparto que impacta en pensiones
- ? El sistema no vincula la edad de jubilación con la esperanza de vida, tal como lo ha planteado la OCDE. Esto debilita su sostenibilidad en el tiempo
- ? Este riesgo aumenta con el fin del retiro programado

## Avanzar hacia un sistema con menor preponderancia de capitalización individual

- ✓ Nuevo componente contributivo (financiado con el 6% del aporte de los empleadores) permitirá mejorar las pensiones de manera inmediata
- ? Según encuesta CADEM, **solo un 8%** de los encuestados considera que la totalidad de la **cotización adicional debiese ir a un fondo común solidario**<sup>3</sup>

## Mejorar la eficiencia del sistema

- ✓ Si se logra la centralización de funciones, podría facilitar ciertos procesos como cobranza
- ? La bibliografía sugiere que con una mayor centralización de los procesos existen **deseconomías de escala**<sup>1</sup>

- ? Chile ya se encuentra como 4° país con mejor gestión de costos<sup>2</sup>, por lo que mejoras al sistema serían marginales y con alto riesgo a empeorar

## Mantener la libertad de elección

- ✓ Oportunidad a los cotizantes que puedan elegir un sistema inversor público sobre el 10,5%
- ? No hay posibilidad de elección sobre el 6% adicional (36% del total recaudado)
- ? Habrá solo un posible administrador de los servicios de soporte asociados a los fondos de pensión (atención al afiliado, información de la cuenta, gestión de traspasos, pagos y recaudación, etc)

# Los fundamentos y objetivos del proyecto de ley sugieren **riesgos y necesidad de profundización** para una reforma robusta (1/2)



## Redefinir el rol del sector privado

- ✓ En la gestión de inversiones se podrían reducir las barreras de entrada y aumentar la competitividad entre los oferentes
- ? La mercado se puede ver afectada por una competencia desleal debido a las ventajas que tendría el IPPA por sobre los IPP



## Terminar exposición indeseada a riesgos individuales

- ✓ Se reemplazan los multifondos por fondos generacionales que se adecúan al perfil de riesgo individual según la edad
- ? Exposición a riesgos es inherente de las inversiones, por lo que no hay nada que asegure que se terminen por completo la exposición a riesgos individuales



## Otorgar legitimidad al sistema

- ✓ Sistema que combina elementos individuales y solidarios, una nueva arquitectura institucional, más transparencia, eficiencia y participación de los afiliados
- ? Compromiso de heredabilidad, considerado como prioritario por la población, no existe con el 6% de cotización adicional. Sólo ocurre con los fondos acumulados en la cuenta individual (10,5%)

Foco del informe



Además, la reforma sugiere que se requiere una **institucionalidad robusta** que asegure una **operación adecuada y eficiente**

- Plazos acotado de 24 meses es un riesgo a la correcta puesta en marcha de la institución con impacto en directo en los afiliados
- Complejidad en el traspaso de funciones y procesos que hoy realizan las AFPs y su correcta operativización
- Subdimensionamiento de la inversión estimada para llevar a cabo el traspaso
- Tiempos de atención y niveles de servicio del IPS con peores indicadores que las AFPs

# Agenda

1. Resumen ejecutivo

2. Reforma de Pensiones: Principales puntos y beneficios buscados

**3. Costos comparados del sistema de pensiones chileno**

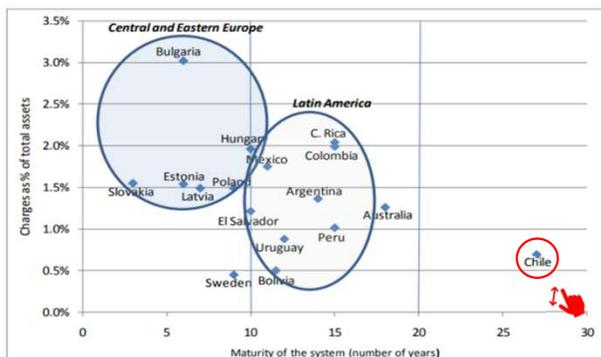
4. Desafíos operativos para el APA de absorber funciones realizadas por las AFPs

5. Estimación de gastos e inversión requerida

6. Potenciales riesgos

# Chile tiene un sistema maduro y descentralizado, el cual comparado con otros países de Europa y América muestra comisiones menores, las cuales han ido bajando sostenidamente en el tiempo

## Madurez del sistema vs comisión cobrada<sup>1</sup> (% sobre el total de activos)

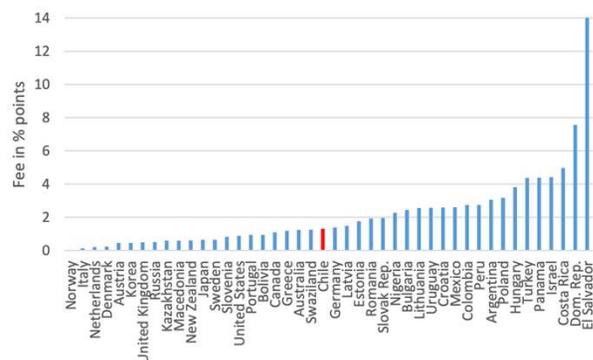


Chile llegado a **bajas comisiones** con un sistema maduro y descentralizado, por lo que existe un riesgo de que las comisiones cambien si se centralizan las funciones



**Países con sistemas centralizados** como Colombia, Costa Rica y Argentina, muestran un **mayor % de comisión** sobre el total de activos, pese a que ya tienen un **nivel de madurez avanzado**

## Comisiones del fondo considerando ingresos divididos por AUM<sup>2</sup> (% en puntos)



En 2010 el **nivel de comisiones (sobre el AUM) en Chile** rondaba cerca del **1,3%**



A nivel **Sudamericano**, Chile cuenta con el **2º menor nivel de comisiones**, sólo superado por Bolivia

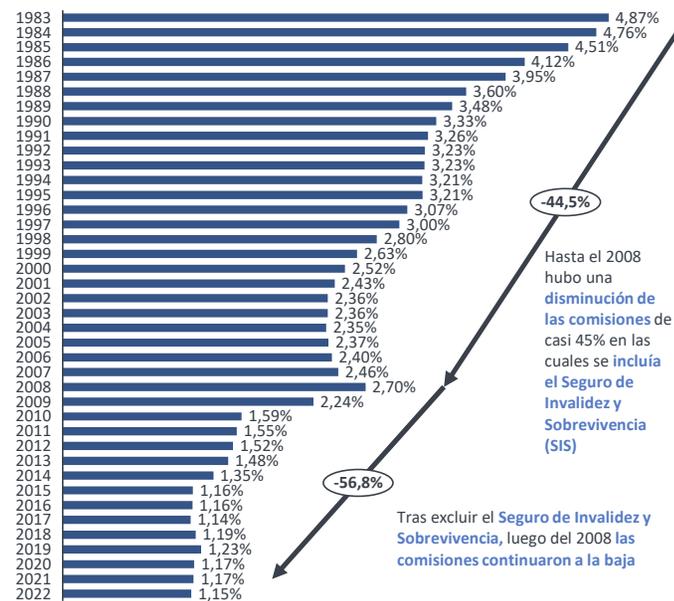


Nuestro país se sitúa en la **mediana de la muestra internacional: 1,35%**, la cual a 2020 caía a **0,49%**<sup>4</sup>



La **media es de 2,17%** ubicándose Chile muy por debajo de esta

## Evolución de las comisiones del sistema de AFP<sup>3</sup> (% mensual sobre los depósitos de cotizaciones)



-44,5%

Hasta el 2008 hubo una **disminución de las comisiones** de casi 45% en las cuales se incluía el **Seguro de Invalidez y Sobrevivencia (SIS)**

-56,8%

Tras excluir el **Seguro de Invalidez y Sobrevivencia**, luego del 2008 las comisiones continuaron a la baja



El sistema de AFPs **ha logrado disminuir sus comisiones** desde 1983 independiente del SIS, bajo un **sistema de licitación para nuevos entrantes** que deben ofrecer la **menor comisión del mercado**

Fuente: (1) Pensión at Glance, OECD (2017). (2) Tuesta, 2014. (3) Superintendencia de Pensiones

AUM: Assets Under Management

(4) Actualmente, producto de la disminución del fondo por los retiros, el nivel de comisiones tuvo un incremento, alcanzando el 0,61%



# Si comparamos el sistema de pensiones de Chile con los de países de la OCDE, vemos que una reestructuración tiene **un pequeño margen para eficiencias** y **un alto espacio para aumentar en costos**

## Gastos operativos de sistemas privados de pensiones en países de la OCDE, 2016<sup>1</sup> (% sobre el total de inversión)



## Ranking de gestión de costos administrativos<sup>2</sup>

- |            |               |                   |
|------------|---------------|-------------------|
| 1 HOLLANDA | 6 REINO UNIDO | 11 ESTADOS UNIDOS |
| 2 SUIZA    | 7 AUSTRALIA   | 12 SUDÁFRICA      |
| 3 CANADA   | 8 BRASIL      | 13 JAPON          |
| 4 CHILE    | 9 DINAMARCA   | 14 FINLANDIA      |
| 5 SUECIA   | 10 NORUEGA    | 15 MÉXICO         |

- Chile tiene el **4º lugar en gestión de costos** administrativos de sistemas de pensiones a nivel global en el año **2022**, por sobre Suecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca (el 2020 ocupaba el puesto 12)
- El **factor de costo** analizado rescata **5 elementos clave** dentro de la administración de fondos de cada uno de los países:

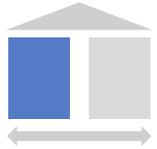


Fuentes: (1) Pensión at Glance, OECD (2017). (2) Global Pensión Transparency Benchmark, 2022

# Agenda

1. Resumen ejecutivo
2. Reforma de Pensiones: Principales puntos y beneficios buscados
3. Costos comparados del sistema de pensiones chileno
- 4. Desafíos operativos para el APA de absorber funciones realizadas por las AFPs**
5. Estimación de gastos e inversión requerida
6. Potenciales riesgos

# El IPS es hoy la institución atendida por ChileAtiende con mayor demanda, más de dos veces mayor que la que le sigue



**2.493**  
funcionarios

**315**  
trámites y beneficios

**+185MM**  
de atenciones al año  
(4,5 MM presenciales)

**192**  
sucursales

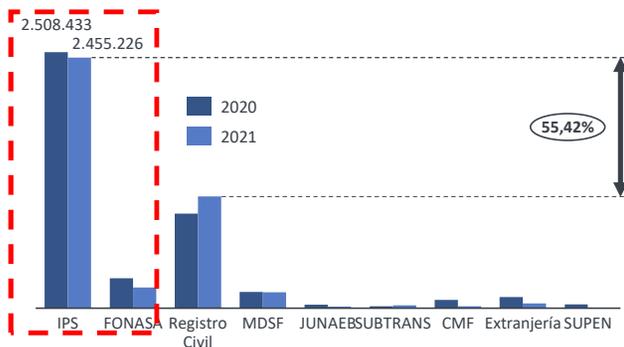
**~92MM**  
pagos  
**~\$20MM CLP**

**64,7MM**  
Bonos  
**~\$15,6 billones CLP**

76% atenciones del Pilar Solidario y 24% solicitudes del Bono por Hijo se hicieron a través de entidades externas (330 municipalidades, 19 compañías de seguro y 7 AFPs)

Externalizado vía Banco Estado, Banco Estado Express y Caja Los Héroes (520 locales, 1.611 puntos de pago)

Número de atenciones de instituciones atendidas por ChileAtiende 2020 – 2021

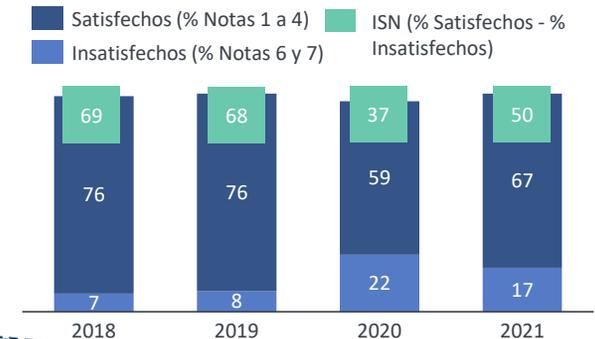


(1) No considera tiempos fuera del centro de atención, por aforos  
Fuente: Balance de Gestión Integral IPS 2021 y DF

Tiempos de espera en centros de atención IPS

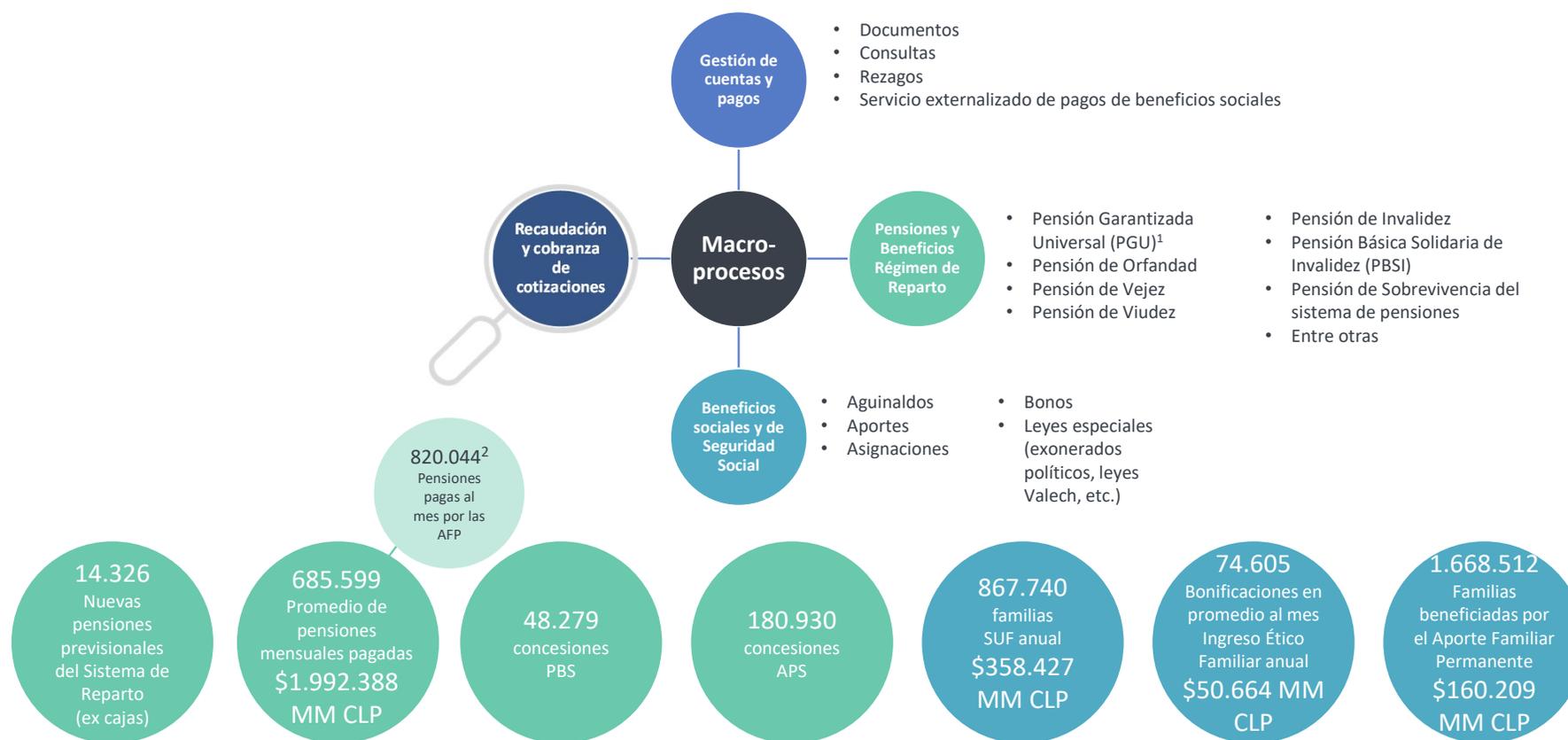
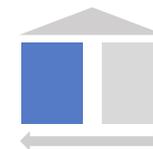
Sistema Administrador de filas	2018	2019	2020	2021 <sup>1</sup>
Atenciones totales	4.346.016	4.472.299	2.988.276	3.031.397
Tiempo de espera (min)	07:39	09:02	07:48	09:41
Tiempo de atención (min)	07:22	07:25	08:35	04:52

Índice de Satisfacción del Cliente (IPS)



¿Será capaz de absorber un mayor público?

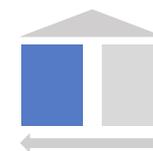
# Hoy en día, el IPS realiza un gran número de funciones de soporte, trámites y procesos que requieren de personal y tiempo



(1) Pago de PGU externalizado a AFPs

(2) Considera las pensiones pagadas en Octubre (2022) de Vejez Edad, Vejez Anticipada, Invalidez Parcial, Invalidez Total, Viudez, Orfandad, Madre y Padre de Hijo de Filiación no Matrimonial y Padres del Causante  
Fuente: Informe de Balance de Gestión 2021, IPS y Superintendencia de Pensiones

# En el pasado la **Contraloría General de la República** ha señalado la **falta de eficacia y eficiencia** en la realización de **funciones vitales** por parte del IPS, como la **gestión de cobranza**



## Contraloría General de la República, 2012:

“Hay **deficiencias** que denotan la **inobservancia de los principios de eficiencia y eficacia** con que deben actuar los órganos de la Administración del Estado... **mientras el Instituto no demuestre una superación** de estas deficiencias de **control y operación**, se **impactará** la recuperabilidad de la **deuda previsional**”

## Objetivo estratégico 2022 muestra que la deficiencia aún no es resuelta :

Optimizar el **proceso de recaudación** y efectuar de manera adecuada la **cobranza** y recuperación de obligaciones previsionales impagas

Disminución del tiempo de proceso interno de condonaciones  
**5** → **3**  
 Meses (actual) Meses (plan)  
 Desde que la solicitud ingresa al SGU<sup>1</sup> hasta el despacho a ISL y/o FONASA

**Resolución exenta N° 15 de 15 de enero del 2020, de la Dirección Nacional del IPS**, plantea como **objetivo general** del Departamento de Cobranza, recaudar en **tiempo y forma** las cotizaciones previsionales encomendadas:

- Cotizaciones del **Régimen de Reparto**
- Cotizaciones de **FONASA**
- Cotizaciones del **ISL** (Instituto de Seguridad Laboral)<sup>2</sup>

Debe generar un adecuado **registro operativo**, coherente con la **contabilidad y registros financieros**

En los últimos años, **procesos de cobranza han ido cayendo**, generando un **aumento en el stock de deuda** y una mayor brecha comparada con la deuda recuperada

### Recaudación de Cotizaciones Previsionales

**\$132.695**  
MM CLP

**5.614.471**

planillas de cotizaciones y aportes de seguridad social

**↑ 4,96%**  
(c/r al 2020, en montos recaudados)

### Cobranza prejudicial de Deudas Previsionales

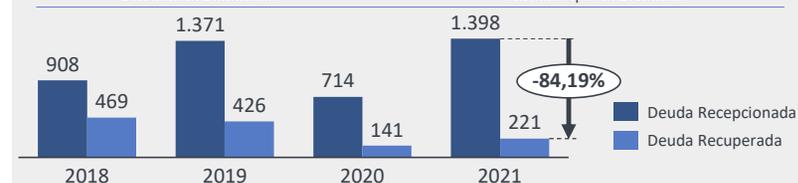
Recuperación de Cotizaciones Previsionales adeudadas por empleadores



### Cobranza prejudicial de otras deudas

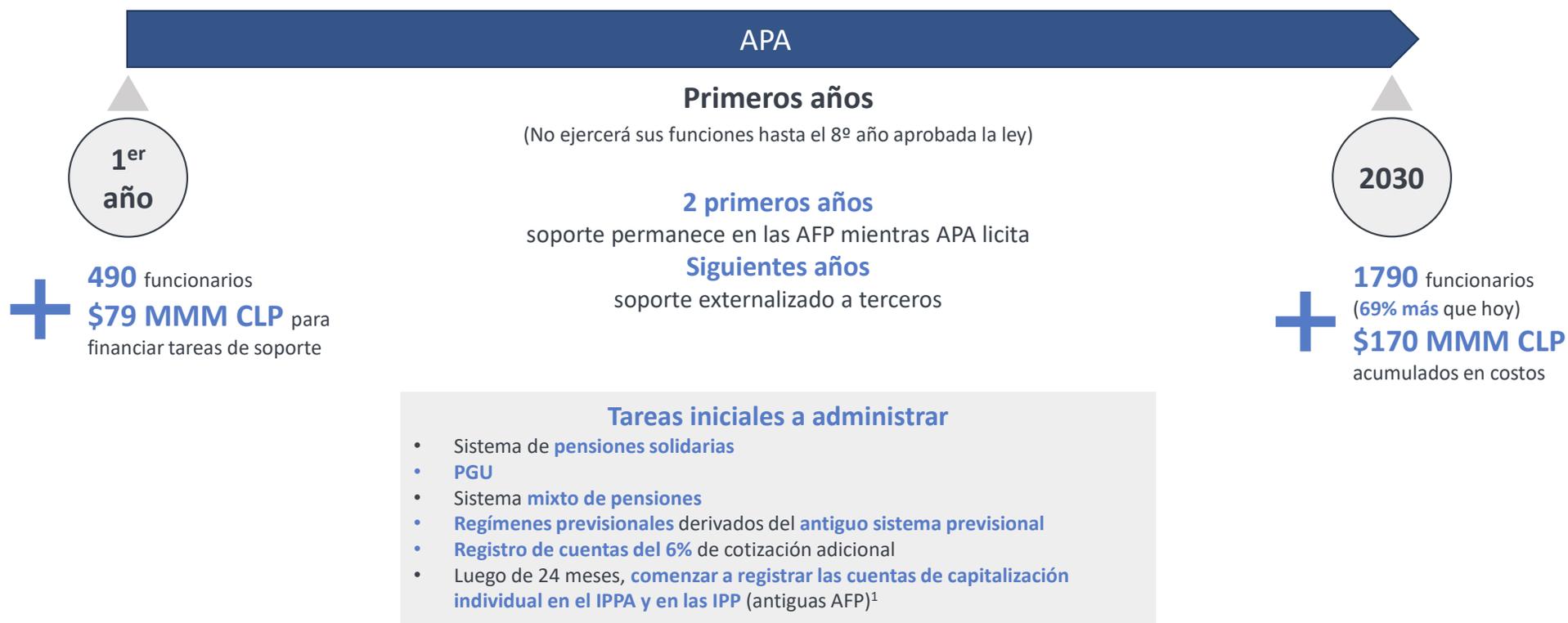
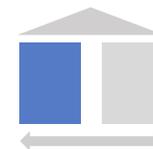
Procesos normales emitidos por la División de Beneficios

Procesos masivos y/o excepcionales, que involucran un solo tipo de Beneficio



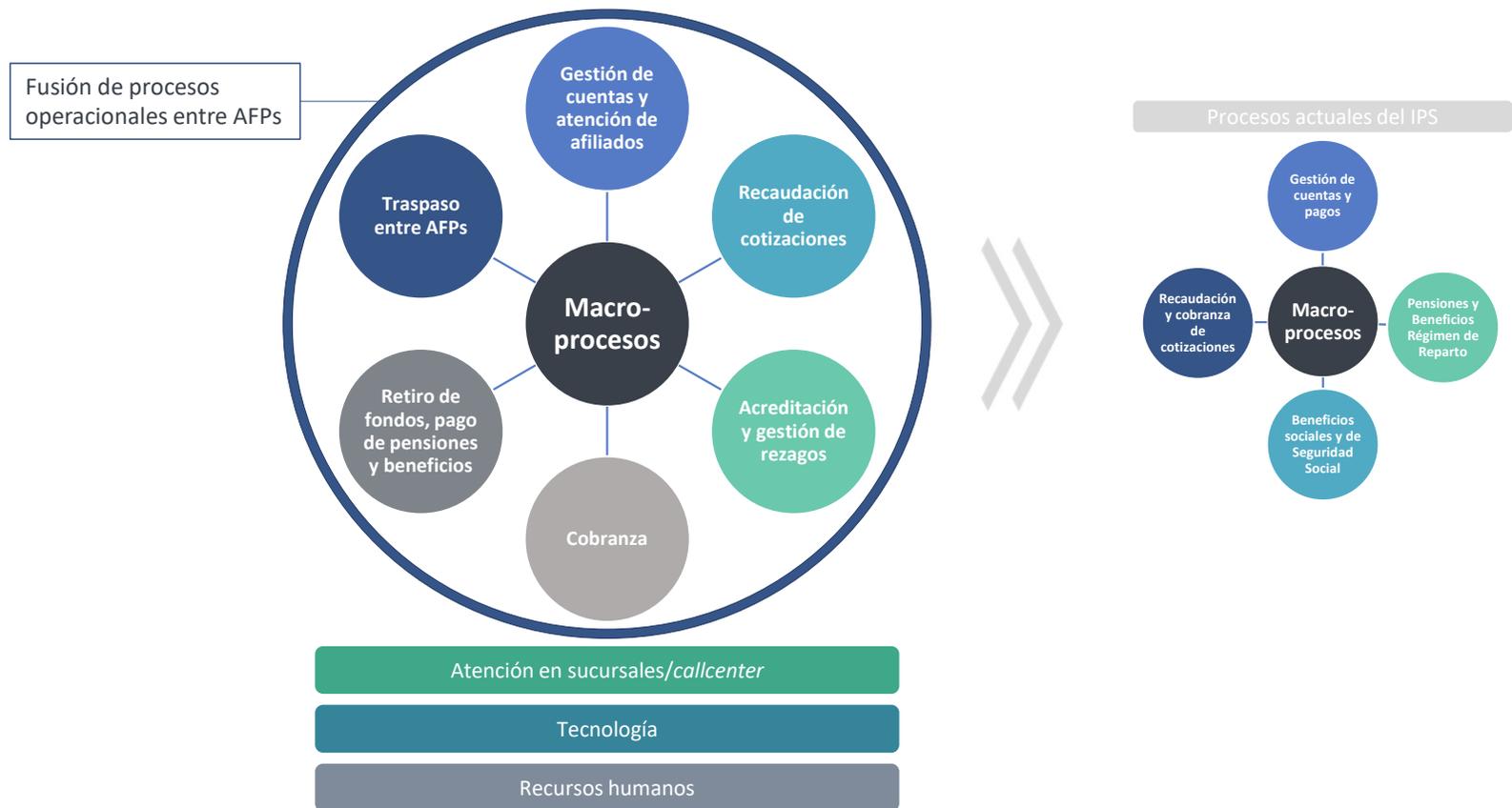
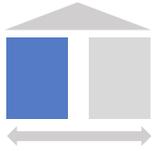
(1) SGU: Sistema de Gestión Unificada de Cobranza  
 (2) En proceso de autonomía en la recaudación y cobranza  
 Fuente: Informe de Balance de Gestión 2021, IPS

La **centralización estatal** de la propuesta **aumentaría las obligaciones y responsabilidades del IPS**, dejando como interrogante si este cuenta con las **capacidades necesarias** para llevarlo a cabo

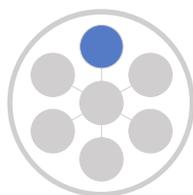
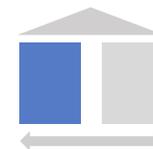


(1) Tendría la facultad de subcontratar y licitar con privados la contratación de diversos procesos  
Fuente: DF

Existen **212 procesos operacionales** que se traspasarían de las **AFPs al APA**, lo que implica un **aumento importante de la carga** a la institución junto a la necesidad de realizar **integraciones complejas** de funciones



La **gestión de cuentas** expone el desafío de manejar **diferentes tipos de afiliados**, así como **funciones específicas** ligadas a todos los trámites de los fondos de pensiones



Gestión de cuentas y atención de afiliados



53

Procesos realizados por la AFP

13

Procesos realizados por el IPS actualmente

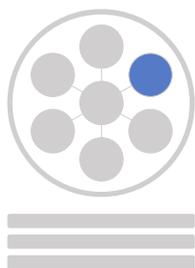
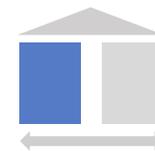


24,5 % de procesos abordados

### Complejidades del traspaso

- **Masividad:** administración de 11,5 millones de usuarios significará un gran **procesamiento de datos y alta carga** de servidores
- **Sistemas** utilizados actualmente (ej. Sonda) **no están interconectados**, por lo que hay que **desarrollar interfaces entre ellos**
- Administración de **diferentes tipos de cuentas (7)** que el IPS actualmente no maneja
- **Atención al cliente bajo los estándares mínimos** de servicios impuestos por la Superintendencia de Pensiones
  - **Tiempo mínimo de atención** semanal en agencia: 36 horas
  - **Tiempos de espera máximo** en atenciones: menos 20 min
  - **Nivel de atención:** mayor a 94%
- **Página web** que soporte las solicitudes de todos los afiliados (**70%** de las **transacciones** se hacen por este medio)

Si bien la **recaudación** es un proceso que en su mayoría se puede **externalizar**, la incorporación de **funciones adicionales** y la **gestión de rezagos** significarán nuevas tareas para el APA



### Recaudación de cotizaciones

16

Procesos realizados por la AFP

6

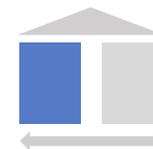
Procesos realizados por el IPS actualmente

37,5% de procesos abordados

### Complejidades del traspaso

- **Centro de movimientos históricos (CMH):** Diferencias entre los registros históricos y la información de la cuenta
- Alta carga por la **recaudación manual**: 2% de las recaudaciones, cercano a **230.000 solicitudes**
- Gran cantidad **de transferencia de archivos** por parte de Previred a las AFPs, los cuales saturan los sistemas si no se tienen los sistemas computacionales de lectura adecuados
- Necesidad **de parcelar archivos** para el análisis y lectura adecuada de estos, como por ejemplo lo ha tenido que hacer Planvital
- Personas se deben **capacitar** para conocer estos procesos y poder realizar una atención adecuada de los clientes (lo que lleva asociado una **curva de aprendizaje** mayor a la actual)

La administración de más tipos de cuentas requiere **nuevos procesos de acreditación de cotizaciones, subsidios y pagos**, significando una **nueva carga** para la Institución



### Acreditación y gestión de rezagos

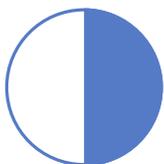


24

Procesos realizados por la AFP

12

Procesos realizados por el IPS actualmente



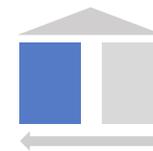
50% de procesos abordados

### Complejidades del traspaso

- **Acreditación** de 11,5 millones de afiliados se debe hacer en **48 horas** (manteniendo el estándar de la SP<sup>1</sup>). Actualmente el IPS lo hace en 15 días
- **Acreditación manual de independientes:**
  - **Interacción** con el Servicio de Impuestos Internos
  - **Cotizaciones** se deben abonar 12 meses hacia atrás
  - **Seguro de invalidez y sobrevivencia** se abona hacia adelante
- **Incapacidad de infraestructura y soporte del software**, sobre todo para el manejo de 11,5 millones de personas
- **60%** de los nuevos afiliados son **rezagos**, donde las acreditaciones son más **complicadas** que las de otros usuarios, traspasando los problemas al APA
  - Resolver **caso a caso**, significando una alta carga operativa
  - **Baja economía de escala** en el proceso
  - **Necesidad** de una **alta velocidad de resolución** para cumplir con estándares de la SP

(1) SP: Superintendencia de Pensiones

La **cobranza** supone una gran interacción entre las AFPs y los empleadores, exigiendo un **constante control** de pago de cotizaciones y **ejecución de demandas** en los casos que corresponda



## Cobranza



29

Procesos realizados por la AFP

22

Procesos realizados por el IPS actualmente

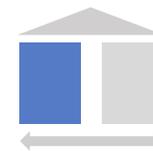


75,7% de procesos abordados

## Complejidades del traspaso

- **Gran cantidad de juicios abiertos en distintos estudios judiciales**, donde la totalidad se traspasaría al APA
  - **1.382.804** juicios vigentes al 31 dic. 2021<sup>1</sup>
  - **2.224.994** afiliados con al menos una cotización impaga<sup>1</sup>
  - **289.938** empleadores deudores<sup>1</sup>
- Contiene **subprocesos lentos** que deben hacerse de forma **manual**
- Gestionar todos los **atrasos** en proceso de cobranza **debido a la notificación** que se debe hacer a los empleadores

Adicional al pilar solidario, el APA tendrá que pagar las **pensiones del pilar contributivo obligatorio** además de administrar los **retiros de fondos**, suponiendo una **mayor responsabilidad** para la institución



Retiro de fondos, pago de pensiones y beneficios

52

Procesos realizados por la AFP

13

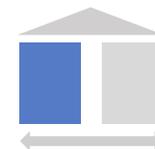
Procesos realizados por el IPS actualmente

25% de procesos abordados

### Complejidades del traspaso

- **Alta coordinación** en el proceso de tramitación de una pensión con otras administradoras de fondos, sobre todo para el **cálculo actuarial de la pensión**
- **Variables y metodologías** para el cálculo de pensiones van **cambiando en el tiempo**, pero se deben seguir aplicando aquellas que fueron utilizadas al momento de pensionarse
- Aunque se elimine el **retiro programado**, se debe seguir usando dicha modalidad de pensión para aquellos que ya estén haciendo uso de ella, informándoles el **saldo, historia y recálculo de pensión**
- Tramitación de **pensión de invalidez y enfermos terminales** requiere interacción con las comisiones médicas, las cuales entregan información poco robusta y hacen que el trámite demore más tiempo<sup>1</sup>
- Se debe continuar con el pago de pensiones y beneficios a los afiliados del **antiguo Sistema de Reparto**
- Alta dificultad en la tramitación de **pagos y retiros** en el **extranjero**

# El pago y tramitación de **pensiones de invalidez y enfermos terminales** es un proceso **delicado e importante** tanto para las AFPs como para los afiliados



## Retiro de fondos, pago de pensiones y beneficios



### Pensión de Invalidez<sup>1</sup>

- **338.411** pensionados definitivos
- **44.920** pensionados transitorios
- **2.460** pensionados previos
- **45.869** solicitudes ingresadas el primer semestre de 2022



### Pensión para enfermos terminales<sup>1</sup>

- **2.101** pensionados por enfermedad terminal



Las **comisiones médicas** toman en promedio **85 días en procesar las solicitudes**, desde la recepción de solicitud hasta el dictamen de la resolución<sup>2</sup>



El **plazo** de procesamiento de solicitud no debiese superar los **5 meses**, pero en algunos casos puede durar **hasta un año**<sup>2</sup>



**65%** de las solicitudes las **tramitan y pagan las AFPs**, costo y proceso de tramitación que **se traspasaría al IPS** quien ya gestiona el otro 35%

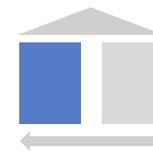


Las **AFP**s se hacen cargo del **financiamiento** de las **prestaciones y comisiones médicas** que se encargan de la calificación de invalidez y enfermos terminales

### Dificultades

- El proceso se hace de manera **poco eficiente** por la **interacción y tramitación** con las comisiones médicas
- Se traspasaría toda la **responsabilidad** al IPS quienes ya han tenido problemas en el procesamiento de algunas pensiones (ej. PGU)
- **Financiamiento** de las comisiones y prestaciones médicas, incurriendo en más **costos**

El **traspaso entre AFPs** sería una nueva función del APA, lo que implica la **implementación de nuevos procesos** que requieren contar con todos los registros históricos del afiliado



### Traspaso entre AFPs



38

Procesos realizados por la AFP

0

Procesos realizados por el IPS actualmente

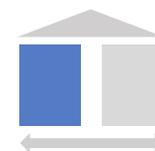
X

0% de procesos abordados

### Complejidades del traspaso

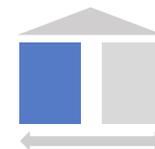
- Para el traspaso se requieren **todos los registros históricos** del afiliado. **Algunos** registros se encuentran **físicamente**, dificultando su obtención y posterior organización
- El traspaso de una cuenta significa también el **traspaso de los problemas** actuales que se tengan con el afiliado, como **información errónea** de sus pagos, **cotizaciones pendientes**, errores en tramitación de beneficios, entre otros
- Manejo de **cuentas de ex cajas de previsión**, de las cuales hay **menos información** debido a su **antigüedad** por lo que su gestión es más complicada

Algunos de estos procesos están externalizados por las AFPs, pero existe una importante proporción que es realizada de manera interna en cada una de ellas

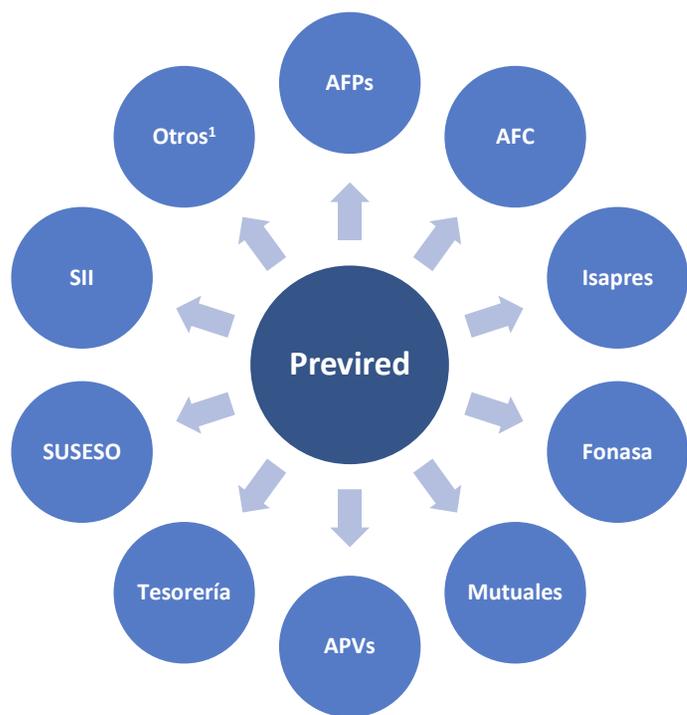


Grado de externalización estimado

Actualmente hay **servicios tercerizados como Previred**, que a lo largo del tiempo han logrado capturar **economías de escala** en el sistema



### Red de conexión de Previred



Libro de **remuneraciones electrónicas** de la Dirección del Trabajo requiere integración y **conexión con 127.000 empleadores**



Relacionamiento con **700.000 pagadores de cotizaciones**



**Integración** en sus sistemas con **47 softwares** distintos de terceros



**Conexión** con todos los **bancos** con los que paga el empleador



Previred ha construido **un sistema interconectado entre múltiples organizaciones** que ha facilitado sus capacidades y eficiencia



Existe **una dificultad de reemplazar a Previred** con otro servicio de recaudación y mora provisional debido a la **gran red que ha creado** y la importancia que esta tiene con otras entidades

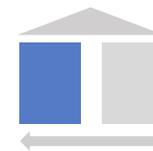


Dada la **interconexión** que poseen, ya **han capturado economías de escala del sistema**, por lo que su uso centralizado desde el APA no significaría necesariamente un aumento de la eficiencia

Su poder en este mercado otorga una **gran oportunidad a Previred (y sus AFPs dueñas)** de imponer sus condiciones al nuevo ente centralizado

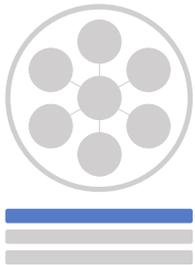
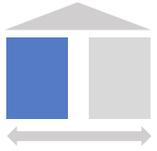
(1) Cajas de compensación, Servicio Notificación FUN, Certificado de cumplimiento laboral de la DT del Trabajo, control contratistas.

La **externalización de +200 procesos** expone importantes **dificultades de integración e inversión fiscal**, donde no es claro que los proveedores puedan **soportar la masividad del traspaso** por sí solos



	<u>Proveedores</u> (no exhaustivo)	<u>Complejidad de externalizar</u>
<b>Gestión e información histórica de cuentas</b>	→	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Migración de datos</b> de todas las AFPs a un solo sistema (<b>gran volumen</b> de archivos)</li> <li>• Hay 3 AFPs que no usan Sonda, teniendo sus <b>sistemas propios</b>, lo cual <b>dificulta la consolidación</b> de data a la hora de hacer la migración</li> </ul>
<b>Recaudación</b>	→	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien se centraliza, el APA tiene que de igual forma ser capaz de <b>procesar los archivos que sean enviados por la entidad</b> que ejecute la recaudación</li> <li>• IPS usa archivos xml en vez de texto plano (lectura de datos mucho más lenta), por lo que habría que <b>invertir en un nuevo sistema de procesamiento</b></li> </ul>
<b>Cobranza</b>	→	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traspaso de <b>+1,3 MM de juicios</b> a una sola entidad</li> <li>• Muchos de los juicios activos se tendrían <b>que tomar con los estudios actuales</b> que los revisan, ya que al sacarlos se <b>incurriría en un costo</b></li> <li>• APA tendría que <b>gestionar parte de esos juicios</b> que se mantienen</li> </ul>
<b>Atención en sucursales</b>	→	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de atención</b> en las AFPs <b>no disminuye</b> si se traspasa al APA, donde habría que <b>suplir la demanda</b> de todos esos afiliados</li> <li>• <b>Dificultad</b> de poder crear un servicio <b>similar en calidad</b> a los que ya existen en las AFPs de hoy</li> </ul>
<b>Pago de pensiones</b>	→ 	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de <b>+43,5 MM</b> de pensiones y beneficios al año</li> <li>• Gestión de <b>nuevos tipos de pensiones y beneficios más complejos</b></li> <li>• <b>Cálculo de las pensiones</b>, proceso más <b>complicado</b> dentro de las AFPs debido a la <b>cantidad de casos particulares y específicos</b> a tratar</li> <li>• Las licitaciones de <b>2010 y 2017 demoraron casi 2 años cada una</b></li> </ul>

# Las AFPs compiten entre ellas para quién da el **mejor servicio** y aun así les ha costado llegar a todos los beneficiarios. ¿Qué pasaría con la **atención personalizada e integral** si no hay competencia entre ellas?



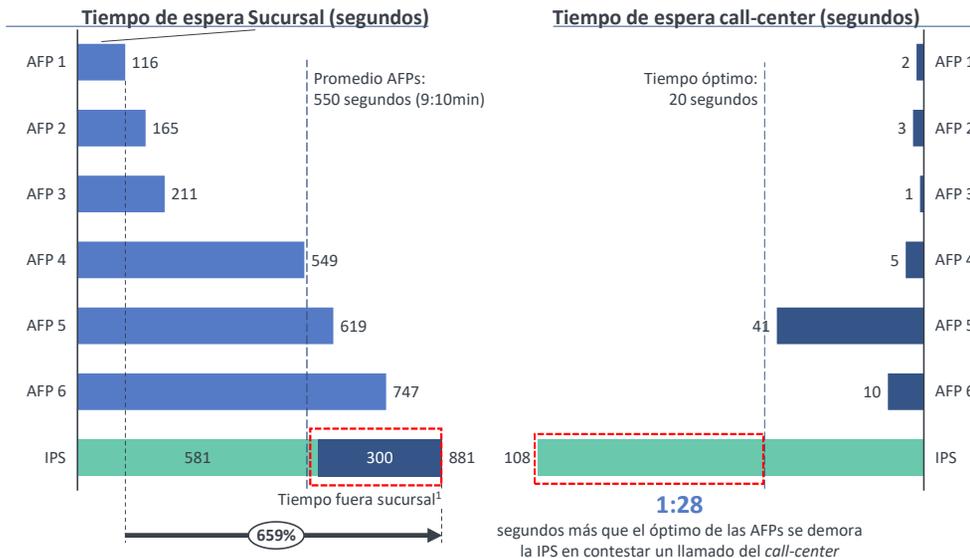
## Atención en sucursales/call-center

Principales atributos que espera un afiliado en la atención:

- Resolución del trámite
- Nivel de atención: tiempo, fluidez y trato
- Facilidad de acceso y calidad (infraestructura) de la sucursal



<b>AFP Modelo</b>	<b>83,75%</b> ISN en sucursal de AFP Modelo Amunategui	<b>271.738</b> atenciones presenciales al año	<b>-2 minutos</b> se demora en promedio un cliente en ser atendido en una sucursal
<b>IPS</b>	<b>50%</b> ISN en sucursales de ChileAtiende	<b>4.419M</b> atenciones presenciales al año	<b>+14 minutos</b> se demora en promedio un cliente en ser atendido en una sucursal



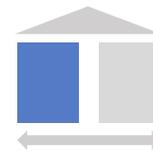
- AFP Modelo atiende a 2.053M afiliados y ha logrado un **ISN de 83,75%** en su sucursal de mayor tamaño (Amunategui), destacando sus **menos de 2 minutos de espera en sucursal**
- La IPS atiende a 2.100M afiliados y ha logrado un **ISN de 50%**, debiendo esperar **más de 14 minutos en la sucursal para ser atendido**. Con la reforma **deberá atender cerca de 11,5 MM** y el plan es **contratar a 232 personas más para servicio al cliente (Modelo cuenta con ~300)**
- La SP define estándares de servicio a todas las AFPs según el mejor SLA, exigiéndoles **sobre un 85% de nivel de servicio<sup>2</sup>**, por ejemplo **menos de 20 segundos en contestar una llamada** en el horario *peak*. El IPS se demora en **promedio 1:48**
- Los funcionarios de *call-center* tienen **pruebas mensuales de conocimiento y una capacitación constante**
- A la fecha hay **más de 80 mil beneficiarios** que por **falta de recursos del IPS, no han podido ser contactados** y no han postulado a la PGU
- El modelo actual ha permitido el desarrollo de **modelos de negocios de atención personalizada y de fidelización de clientes** con asesoría financiera a lo largo de todo el ciclo de vida de los cotizantes, tomando en cuenta las **necesidades propias de cada afiliado**

(1) Se considera el mínimo tiempo declarado en las sucursales visitadas (rango de 5-30 minutos)

(2) Nivel de servicio: tiempo de tramitación desde que ingresa al sistema hasta que se da respuesta o solución

Fuente: Subdirección Servicios al cliente IPS, SP

El traspaso del **know how**, las **capacitaciones** y los **sistemas** que soportarán las funciones son **elementos claves** para un correcto funcionamiento de la nueva organización



### Complejidades del traspaso



#### Recursos Humanos

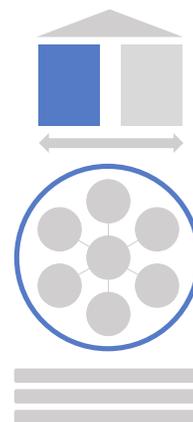
- Es necesario un **proceso de capacitación constante** debido a los **cambios de normativas y estándares** que impone la Superintendencia
- Algunas AFPs realizan **pruebas mensuales** para el control de las habilidades de los ejecutivos
- Dificultad en **quién se encargará de reclutar** la nueva dotación y si los **parámetros para la contratación** serán suficientes para cumplir las funciones
- **Choque cultural entre mundo privado y público**, de las personas que se tendrían que traspasar desde las AFPs al APA
- **Complejo sacar el know how del mundo privado** de las Administradoras a la nueva entidad pública



#### Tecnología

- Hoy el **sistema es deficiente** en el **acceso a la historia de las cuentas y a la evolución de pagos**, **no permitiendo** enviar **grandes volúmenes** de información histórica
- De generarse el traspaso, existirían **dos opciones**:
  - **Consolidar todos los sistemas**, lo cual significaría una **integración larga** considerando que algunas AFPs han tardado más de un año en aplicar este tipo de sistemas
  - Dejar **sistemas separados dentro de una misma entidad**, lo que se traduce en **menor eficiencias y mayor dotación** que administre cada uno de los sistemas
- **La centralización de funciones y disminución de la competencia** inducen a un **menor incentivo de uso de tecnologías** en el APA, aspecto por el cual se destacan las Administradoras de fondos actualmente

# Las fusiones de organizaciones muestran que entre el **70 y 90% de ellas fracasan**, siendo la principal causa el **choque cultural** y demostrando el **desafío que implica una centralización de fusiones**



**2 de cada 3** compañías fusionadas declaran **no** haber completado con éxito el proceso<sup>1</sup>

Las principales razones:

- **Personas y culturas ignoradas**
- **Integración lenta** (sistemas y personas)
- Falta de **comunicación**
- No abordar los problemas de **fugas de talento**
- Falla en la **clarificación de roles, responsabilidades e incentivos**

La **cultura** es **fundamental** para el éxito de la **institución**, siendo las **personas** su **activo más importante**

**47%** deja la compañía el primer año y el **75%** al tercer año

## Casos internacionales



### AOL y Time Warner (2000)

Se separaron luego de **9 años** por la **cultura altamente digital** que tenía AOL versus un **enfoque tradicional** en sus medios de Time Warner



### Daimler Benz y Chrysler (1998)

La **mayor fusión de la historia automotriz** duró también **9 años** por el **choque cultural** entre los trabajadores estadounidenses y alemanes



### Lan y Tam (2012)

En los **primeros 5 años** de la fusión, su acción **cayó un 77,4%** y luego de **7 años**, el **Risk** (facturación por asiento-kilómetro disponible **cayó a la mitad**)

## Casos nacionales



### Primer ensayo ChileAtiende (2012)

En su **primer ensayo**, ChileAtiende pasó a llevar la **cultura del IPS**, los funcionarios se **negaron y provocaron paros**. Lo anterior provocado por la **alta presencia de personal del sector privado llegando al público**



### Fusión Bansander – Santa María (2008)

La actual AFP Capital se **demoró casi un año** en traspasar todos los registros (~2 MMM)



### Fusión Principal - Cuprum (2014)

La actual AFP Cuprum se **demoró tres años** en traspasar sólo la **administración y sistemas** (ninguna cuenta de afiliados)



Los **números** anteriores son **representativos** para la **fusión de dos organizaciones**

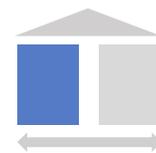


La reforma propone una **multifusión operativa desde cero y con mayor masividad**

Debido a la **magnitud del proyecto** **no hay brecha a equivocación**, por lo que una vez modificado el sistema de pensiones **no se puede volver atrás**

(1) De un global de 540 compañías  
Fuentes: Nguyen & Kleiner, 2003; Coffey et al 2003; Marcum 2003; Mitleton-Kelly 2004

Dada la **complejidad** de los procesos, el **tiempo** que ha tomado a las AFPs **instaurar sistemas** y los **períodos de licitación** dentro del IPS, **24 meses** asoma como un **plazo acotado** para completar las licitaciones



- **Integración de sistemas entre Cuprum y Principal** tomó alrededor de **3 años**, considerando que no hubo que consolidar información de cuentas
- En la **fusión de Capital con Santa María** tardó cerca de **un año** en la preparación de la fusión debido a la **estructuración y migración de los datos**
- **AFP Modelo** fue evolucionando hasta **acreditar y gestionar un millón y medio de cuentas** en un período corto de tiempo. Afinar su infraestructura y diseño de sistemas **demoró 5 - 6 años**
- **Estimamos** que aproximadamente un **10% de los procesos** de las AFPs se encuentran **externalizados**



*Una vez **promulgada la ley**, la **SP tendrá 10 meses** para **hacer toda la normativa**, **enviársela a las AFPs** y que ellas **empiecen el proceso de transición**, donde no existe un incentivo para que se realice de manera eficiente*



- Tardaron **1,5 años** en licitación e **implementación de pagos** con Caja los héroes
- **Cerca de 2 años** en licitación e implementación de pagos **Banco Estado**
- Proceso de **separar la planilla de recaudación** de Fonasa y la IPS **demoró 5 años**
- Proyecto de digitalización de **bono de reconocimiento** tomó **12 años**
- Proyecto de **archivos de desafiliación**, para hacerlo de manera electrónica, estuvieron **6-7 años**

#### Pensión Garantizada Universal

- Llevan **11 meses** desde que se creó el beneficio y todavía se siguen haciendo ajustes por problemas
- Atrasos en la implementación por **envío de datos erróneos** del IPS en varias ocasiones
- Problemas de **pagos dobles** entre PGU y garantía estatal
- **IPS paga**, pero proceso operativo lo hacen las AFPs



Ya hay **atraso** en la implementación de funciones para **2,1 millones** de afiliados, donde ahora **se pasaría a 11,5**



Se tendrían que hacer **varias licitaciones simultáneamente**, a pesar de que ya se han mostrado atrasos anteriormente



Si se optara por mantener **sistemas separados** para evitar consolidar, se necesitaría un equipo para cada sistema (**más dotación**)



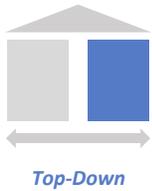
Dado el constante **cambio de normativas**, existirán **nuevas funciones a implementar** lo que significa una mayor demora del proyecto

**El plan de 24 meses se observa como un período de tiempo acotado para llevar a cabo el proceso de licitaciones**

# Agenda

1. Resumen ejecutivo
2. Reforma de Pensiones: Principales puntos y beneficios buscados
3. Costos comparados del sistema de pensiones chileno
4. Desafíos operativos para el APA de absorber funciones realizadas por las AFPs
- 5. Estimación de gastos e inversión requerida**
6. Potenciales riesgos

# Se realizó un análisis top-down para **estimar las necesidades de inversión y gasto** para levantar esta nueva organización



## Equipamiento TI y software

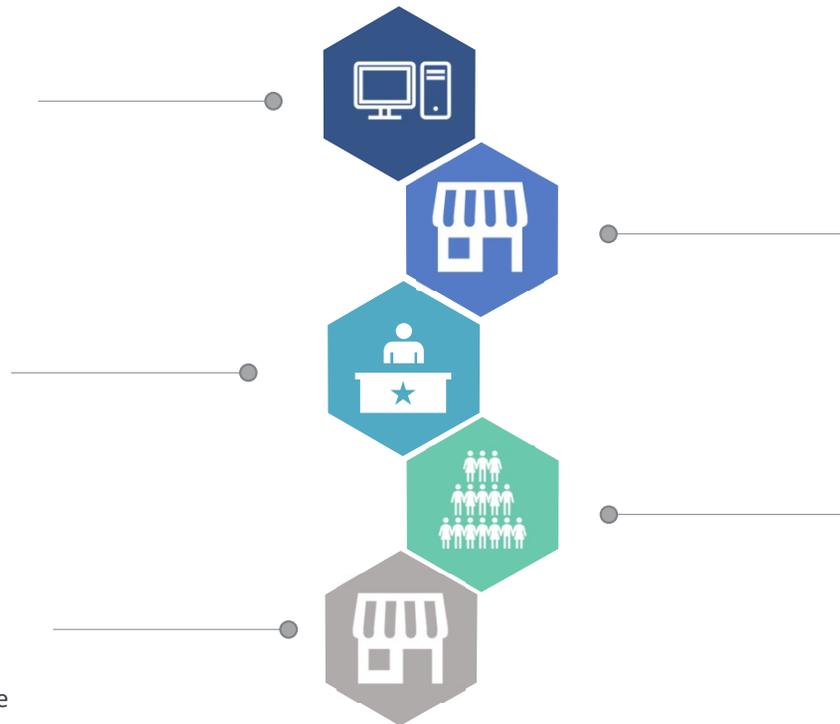
- Para calcular el gasto en computadores, módems, equipos de escritorio, servidores, se utiliza el gasto por colaborador consolidado, multiplicado por colaboradores adicionales de la APA
- Asumiendo la cantidad de procesos a desarrollar, será necesario instaurar un software para el core de la organización
- Además, se incluye una inversión inicial por infraestructura y licenciamiento

## Gasto de gestión por afiliado

Se utiliza el gasto total en el sistema por afiliado<sup>1</sup>, excluyendo todos los gastos de personal. Se asocia con el gasto de incremento de capacidades del informe financiero en régimen, el cual es 18% mayor que en 2024 (El gasto en infraestructura y licenciamiento al ser anualizado en el sistema de AFP, se excluye en este ítem)

## Arriendo

Arriendo estimado promedio en base a estados financieros de las AFP multiplicado por la cantidad de sucursales nuevas necesarias (en anexo 7)



## Remodelación y cantidad de sucursales

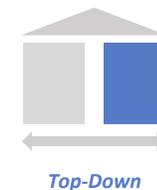
Se consideran 176 nuevas sucursales (detalles del cálculo en anexo 7), cada una con una inversión igual al promedio realizado por las AFP según cuenta de mejora a bienes arrendados

## Colaboradores adicionales

Usando la cantidad de colaboradores por afiliado en las AFP, se asume que se logrará una eficiencia de 31,6% por aquellos cargos que no corresponden a procesos que absorberá el APA. Se usa la proporción del informe financiero para estimar que para comenzar se requerirán 1.364 personas, que llegarían a 4.981 en 2030

(1) Excluye gasto de venta. Se excluye una AFP por tener una desviación estándar sobre 10 veces la media

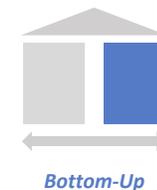
Analizando la inversión requerida al primer año, considerando **puesta en marcha y gastos adicionales**, el IPS tendrá que contar con más de **\$200.000 MM CLP**



				2024	2030
Inversión para puesta en marcha (MM\$CLP)	\$86.971	+	\$60 x 176 =	\$97.531	\$0
	Equipamiento TI		Habilitación sucursales x Cantidad de sucursales		
<hr/>					
Gastos gestión de afiliados (excluyendo personal, en MM\$CLP)	\$14.050	x	11,5 MM =	\$136.590	\$161.575
	Gasto por afiliado/año		Cantidad de Afiliados		
Arriendo primer año (MM\$CLP)	\$29	x	176 =	\$5.104	\$5.104
	Arriendo por sucursal		Cantidad de Sucursales		
Colaboradores adicionales primer año (MM\$CLP)	\$25	x	1.364 =	\$34.091	\$124.536
	Costo por colaborador		Colaboradores adicionales		
				<b>\$273.316</b>	<b>\$291.215</b>
					<b>+4.981 colaboradores</b>

Valores con nivel de precios 2022. No incorpora efecto inflación  
Detalle de cálculos en Anexo 8

# Para el modelo **Bottom-Up** se cuantificó el nivel de **sub-dimensionamiento en dotación de personal** para a traspasar al APA y el **incremento de gasto fiscal** que significaría (1/2)



Incremento en dotación según Reforma

Subdirección	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Administración y Finanzas	69	69	69	69	69	69	69
Beneficios	8	8	8	8	24	25	214
Dirección Nacional	22	118	118	118	118	118	118
Operaciones (Cuentas)	3	3	3	3	48	74	151
Servicios al Cliente	232	418	836	836	836	836	836
Soporte de Operación de Comisiones Médicas	-	-	-	-	-	-	195
Tecnología	149	149	149	149	149	149	149
<b>Total</b>	<b>483</b>	<b>765</b>	<b>1.183</b>	<b>1.183</b>	<b>1.244</b>	<b>1.271</b>	<b>1.732</b>

Para **mantener los niveles de servicio** que tienen hoy en día las AFPs, la **dotación a incorporar al APA y el gasto fiscal** que incurrirían debería ser de:

<b>2.225 personas</b> (al 2024)	<b>4.697 personas</b> (al 2030)	<b>\$66.570 MM CLP</b> (al 2024)	<b>\$140.646 MM CLP</b> (al 2030)
<b>461%</b> con respecto a lo planteado en la reforma	<b>271%</b> con respecto a lo planteado en la reforma	<b>523%</b> con respecto a lo planteado en la reforma	<b>262%</b> con respecto a lo planteado en la reforma

Incremento en dotación para mantener el nivel de servicio existente



(1) Incluye Recaudación, Cobranza, Acreditación y RRHH; (2) Incluye Pago de pensiones; (3) Incluye Segunda y tercera línea (gerencias); (4) Incluye Gestión de cuenta e afiliados y traspasos AFPs; (5) Incluye Atención en sucursales/call-center

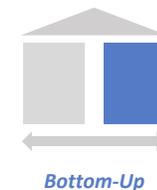
#PP: número de personas en una AFP promedio

G.P: Gasto en Personal al mes (CLPS)

(6) Proceso actualmente externalizado por las AFPs, por lo que no habrá traspaso directo. (7) Porcentajes comparativos a dotación del 2030

Detalle de cálculos en Anexo 9

# Para el modelo **Bottom-Up** se cuantificó el nivel de **sub-dimensionamiento en dotación de personal** para a traspasar al APA y el **incremento de gasto fiscal** que significaría (2/2)



Incremento en gasto fiscal según Reforma

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Incremento en dotación</b>	<b>12.736</b>	<b>24.201</b>	<b>35.387</b>	<b>34.709</b>	<b>37.426</b>	<b>38.249</b>	<b>53.617</b>
Gastos en personal	10.662	20.405	29.500	29.278	31.655	32.395	45.217
Bienes y servicios de consumo	1.550	3.484	5.431	5.431	5.704	5.824	7.891
Adquisición de activos no financieros	524	311	455	-	67	30	508
<b>Subcontratación de funciones</b>	<b>15.281</b>	<b>15.281</b>	<b>68.405</b>	<b>68.405</b>	<b>68.405</b>	<b>68.405</b>	<b>68.405</b>
<b>Incremento de capacidades</b>	<b>49.427</b>	<b>49.944</b>	<b>48.124</b>	<b>48.124</b>	<b>48.124</b>	<b>48.124</b>	<b>48.124</b>
<b>Gestión del cambio</b>	<b>1.508</b>	<b>1.404</b>	<b>211</b>	<b>-</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>233</b>
<b>Total</b>	<b>78.952</b>	<b>90.829</b>	<b>152.127</b>	<b>151.238</b>	<b>153.986</b>	<b>154.787</b>	<b>170.379</b>

Para **mantener los niveles de servicio** que tienen hoy en día las AFPs, la **dotación a incorporar al APA** y el **gasto fiscal** que incurrirían debería ser de:

**\$256.457 MM CLP**

(al 2024)

**325%**

con respecto  
a lo planteado en la reforma

**\$322.966 MM CLP**

(al 2030)

**190%**

con respecto  
a lo planteado en la reforma

Incremento en gasto para mantener el nivel de servicio existente



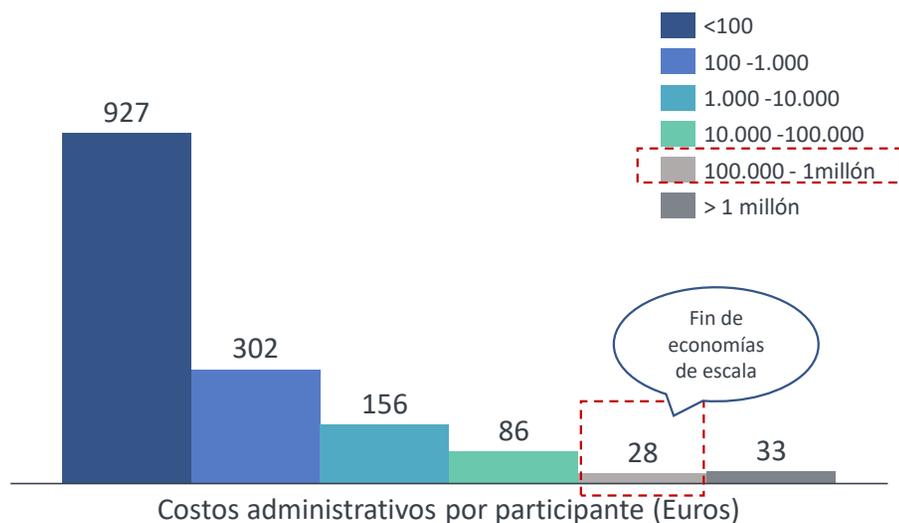
(1) Desglosado en la *slide* anterior; (2) Gastos al 2024; (3) Software e Infraestructura y Licenciamiento (no se considera al 2030 al ser inversión inicial)  
Detalle de gastos en Anexo 10

# Para robustecer el análisis, se debe considerar que la literatura indica que **no existen economías de escala** para fondos con muchos participantes



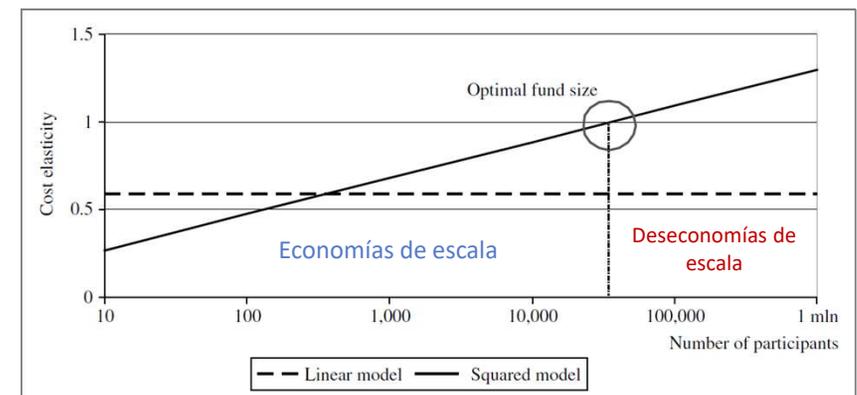
## CASO DE ESTUDIO: LA REALIDAD EN PAÍSES BAJOS

Estudio<sup>1</sup> usa información entre 1992 y 2004 para 655 fondos de pensiones en Países Bajos, concluye que el tamaño óptimo es de **100.000 a 1 millón de usuarios**, tras lo cual **desaparecen las economías de escala**



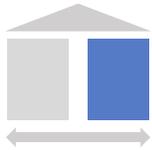
## ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO OPTIMO

El mismo estudio<sup>1</sup> realiza análisis econométrico de economías de escala estimando elasticidad de costos respecto del número de participantes. El número **óptimo de participantes es cercano a 50.000**

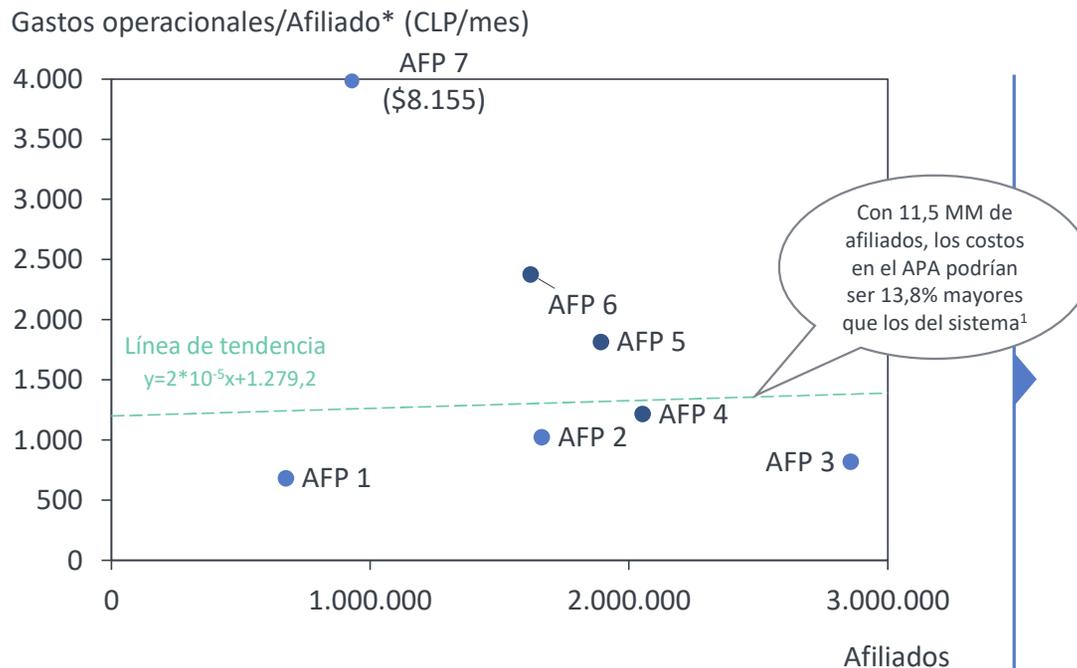


Una elasticidad menor a uno implica economías de escala, pues los costos aumentan en menor medida que el número de participantes. Una elasticidad sobre 1 incrementa el costo por participante

Fuentes:  
 (1) Bikker, Jacob & Dreu, Jan. (2009). Operating costs of pension funds: The impact of scale, governance, and plan design. Journal of Pension Economics and Finance.  
 (2) Bikker, J. A., Steenbeek, O. W., & Torracchi, F. (2012). The Impact of Scale, Complexity, and Service Quality on the Administrative Costs of Pension Funds: A Cross-Country Comparison.



## En Chile **tampoco observamos economías de escala** al analizar los gastos administrativos de cada AFP



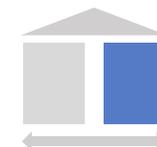
### ¿Qué razones explican este fenómeno?

- **Ineficiencias** en compañías grandes y complejas por **burocracia**
- **Creciente competencia interna** entre áreas de la compañía
- Costo relacionados con **exceso de confianza** de parte de los administradores o equipo de gestión
- Aumento en **costos de comunicación** entre distintos segmentos de la compañía
- **Mayor costo de monitoreo de los trabajadores** y equipos de gestión de parte de los altos ejecutivos
- **Disminución de motivación y compromiso** de los trabajadores y equipos de gestión
- **Problemas de gestión** en la función de contratación, por **sobrecontratación**

En el **caso chileno no vemos economías de escala**. AFP 5 y AFP 6, por ejemplo, son las que tienen mayores gastos operacionales sin ser las AFPs con menor cantidad de afiliados

(1) Excluye gasto de venta. Se excluye AFP 7 de línea de tendencia por tener una desviación estándar sobre 10 veces la media

# Ajustamos nuestros modelos para incorporar esta realidad en el análisis



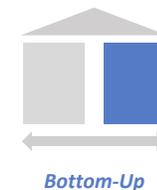
	CON DESECONOMIAS DE ESCALA			2024	2030
<b>Inversión para puesta en marcha (MM\$CLP)</b>	\$86.971	+	\$60 x 176 =	<b>\$97.531</b>	<b>\$0</b>
	Equipamiento TI		Habilitación sucursales x Cantidad de sucursales		
<b>Gastos gestión de afiliados (excluyendo personal, en MM\$CLP)</b>	\$15.995	x	11,5 MM =	\$155.497	\$183.939
	Gasto por afiliado/año		Cantidad de Afiliados		
<b>Arriendo primer año (MM\$CLP)</b>	\$29	x	176 =	\$5.104	\$5.104
	Arriendo por sucursal		Cantidad de Sucursales		
<b>Colaboradores adicionales primer año (MM\$CLP)</b>	\$25	x	1.364 x 1,14 =	\$38.808	\$141.767
	Costo por colaborador	Colab. adicionales	Factor de ajuste		
				<b>\$296.940</b>	<b>\$330.810</b>

Valor ajustado según línea de tendencia

Valor ajustado según línea de tendencia

+5.669 colaboradores

Para el modelo **Bottom-Up**, aplicando las deseconomías de escala que observamos, se observa un **incremento de hasta un 20% con respecto al calculo anterior**



Incremento en gasto fiscal según Reforma

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Incremento en dotación</b>	<b>12.736</b>	<b>24.201</b>	<b>35.387</b>	<b>34.709</b>	<b>37.426</b>	<b>38.249</b>	<b>53.617</b>
<i>Gastos en personal</i>	10.662	20.405	29.500	29.278	31.655	32.395	45.217
<i>Bienes y servicios de consumo</i>	1.550	3.484	5.431	5.431	5.704	5.824	7.891
<i>Adquisición de activos no financieros</i>	524	311	455	-	67	30	508
<b>Subcontratación de funciones</b>	<b>15.281</b>	<b>15.281</b>	<b>68.405</b>	<b>68.405</b>	<b>68.405</b>	<b>68.405</b>	<b>68.405</b>
<b>Incremento de capacidades</b>	<b>49.427</b>	<b>49.944</b>	<b>48.124</b>	<b>48.124</b>	<b>48.124</b>	<b>48.124</b>	<b>48.124</b>
<b>Gestión del cambio</b>	<b>1.508</b>	<b>1.404</b>	<b>211</b>	<b>-</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>233</b>
<b>Total</b>	<b>78.952</b>	<b>90.829</b>	<b>152.127</b>	<b>151.238</b>	<b>153.986</b>	<b>154.787</b>	<b>170.379</b>

Para **mantener los niveles de servicio** que tienen hoy en día las AFPs, la **dotación a incorporar al APA y el gasto fiscal** que incurrirían debería ser de:

**\$302.709 MM CLP**

(al 2024)

**383%**

con respecto  
a lo planteado en la reforma

**\$367.064 MM CLP**

(al 2030)

**215%**

con respecto  
a lo planteado en la reforma

Incremento en gasto para mantener el nivel de servicio existente

Incremento en dotación

**\$75,8 MMM CLP**

(al 2024)

**\$160,1 MMM CLP**

(al 2030)



299% lo propuesto

Subcontratación de funciones

- Previred (Cobranza y Recaudación)
- Banco Estado (Pago de beneficios y comisión de recaudación)
- Orpro S.A (asesoría judicial)
- Sonda
- Entel (servicio red de datos)

**\$104 MMM CLP**

(al 2030)



152% lo propuesto

Incremento de capacidades

**\$17,3 MMM CLP<sup>2</sup>** | **\$75,4 MMM CLP<sup>2</sup>**

Gastos en computación

Gastos administrativos

**\$84,8 MMM CLP<sup>2</sup>**

Inversión inicial en sucursales

**\$102,7 MMM CLP**

(al 2030)



213% lo propuesto

Gestión del cambio

Estima todos los gastos para realizar talleres al nuevo personal: capacitación, actividades, becas de estudio, entre otros

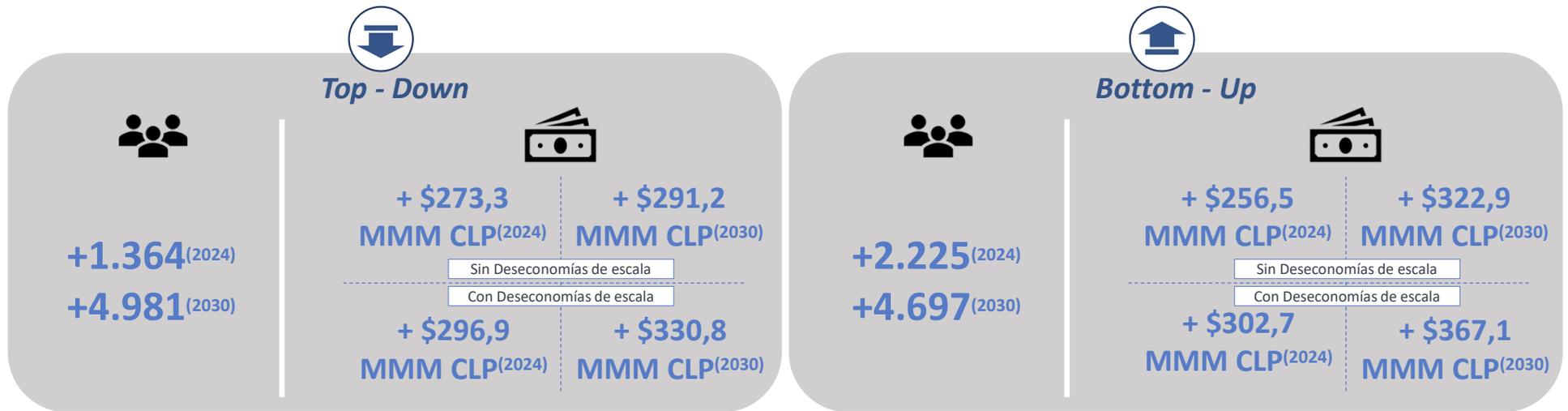
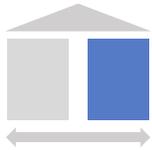
**\$252 MM CLP**

(al 2030)



108% lo propuesto

# Al **comparar los resultados** de ambos modelos, notamos que en ambos casos se necesitaría aproximadamente **el doble en dotación y en gasto a 2030**



- Considerando que los **gastos operativos anuales** de las AFP alcanzan los **\$420 MMM CLP<sup>1</sup>**, se tienen **tres escenarios de ahorro** por parte del APA:

Sin Deseconomías de escala: **26,9%** (En régimen a 2030) | Con Deseconomías de escala: **16,9%** (En régimen a 2030) | Caso promedio: **21,9%** (En régimen a 2030)

- Ambos **modelos convergen** en porcentajes similares al nivel de **subestimación de la Reforma**, demostrando que, **ni los niveles de dotación ni los de gasto fiscal asegurarán una calidad de servicio similar a la que se tiene hoy en las Administradoras de Fondos de Pensión**

**~271-288%**

**~171-190%**

**~194-215%**

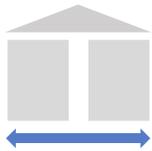
(1) Anexo 11  
 (2) Sin Deseconomías de escala a 2030  
 (3) Con Deseconomías de escala a 2030

# Agenda

1. Resumen ejecutivo
2. Reforma de Pensiones: Principales puntos y beneficios buscados
3. Costos comparados del sistema de pensiones chileno
4. Desafíos operativos para el APA de absorber funciones realizadas por las AFPs
5. Estimación de gastos e inversión requerida

## 6. Potenciales riesgos

# Por ultimo, tenemos que considerar que al fusionar una organización privada con una pública, **existen muchos riesgos a considerar**

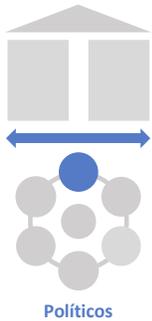




# Evaluación técnica Reforma Previsional

Diciembre 2022

# Esta nueva organización podría verse afectada por **variables políticas y económicas** que **dificultarían su operación**



## Políticos

Necesidad de **robustecer la Superintendencia de Pensiones** para contar con real autonomía:



- **Presidente puede cambiar a superintendente** a discreción, generándose un potencial **conflicto de interés** en cuanto al desempeño de funciones de la SP
- **Riesgo de que no se enfrente y fiscalice** al APA como se debe



Los **hechos políticos** pueden influir en el **desempeño de los organizaciones públicas**. Posibles paros tendrían un gran **impacto negativo** al tener todo centralizado con un sistema estatista



**Debilitamiento de mecanismos de control** para iniciativas con mayores fundamentos políticos que técnicos (ej. Retiro fondos de pensiones)

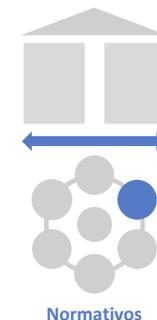


Existe el riesgo de que haya un **trato diferenciado del APA** hacia el IPPA en comparación con los IPP



Beneficio por **subsídios cruzados**

El IPS se rige por las normas de **derecho público**, generando una **menor agilidad y flexibilidad** en la organización, lo cual es un **riesgo que se podría traspasar al APA** en caso de regirse por las mismas normas



### Proceso de licitación para compras públicas<sup>1</sup>



### Montos para la toma de razón<sup>1</sup>

Contraloría a cargo	Monto Licitación Pública (UTM)	Monto Licitación Privada (UTM)
General y Regionales metropolitanas	> 15.000	> 10.000
Regional de Valparaíso o Bío Bío	> 10.000	> 8.000
Otras Contralorías Regionales	> 8.000	> 5.000

### Implicancias del derecho público

- Interacción con Contraloría **alarga los procesos de compra de bienes**, dado que está involucrada en la aprobación de las bases y la revisión de la propuesta a pagar
- **Mayor burocracia** debido a la interacción entre entidades públicas
- La superintendencia de pensiones ha publicado **7-8 resoluciones al año** en promedio la última década<sup>2</sup>, con exigencias a cumplir que suelen **requerir inversión donde el pago pase por Contraloría**
- La **revisión del pago** puede demorar **más de 60 días**
- Las **instituciones públicas tienen un objetivo declarado** que no puede cambiar fácilmente, lo que hace al APA una entidad **menos flexible y adaptable** a los posibles cambios que haga la SP

### Otros riesgos normativos asociados a la reforma



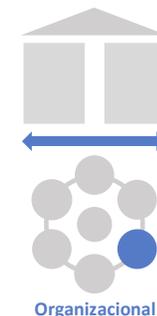
Habrà un **aumento considerable de competencia**, creando nuevos **desafíos para la supervisión y ajustes** de las superintendencias de AFP, obligando a **redefinir límites de inversión** para los fondos de pensión



Se debe considerar que una **institución pública no puede hacer publicidad** para el proceso de afiliación

Fuentes: (1) DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA, Chilecompra, 2022. Toma de razón: cuando la compra que se desea hacer tiene que pasar por Contraloría. (2) Resoluciones, Superintendencia de Pensiones, 2022.

Si bien **se compara** la centralización de funciones del **APA con la AFC**, esta última tiene **responsabilidades, capacidad y cantidad de procesos menores** a las actuales AFPs



### Comparación entre AFP y AFC<sup>1</sup>

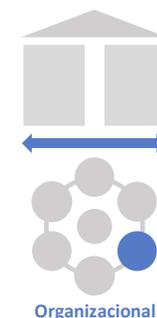
	AFC Chile SEGURO DE CESANTIA®		AFP
Número de fondos administrados	2	x17 →	35
Tipos de pagos que gestiona	1	x16 →	16
N° anual de pago de beneficios y pensiones	4,3 MM	x9,4 →	40,5 MM
Costo anual promedio por afiliado <sup>2</sup>	2,5 M\$	x15 →	37,7 M\$
Gasto de personal anual por colaborador <sup>2</sup>	23.306 M\$	x1,3 →	29.018 M\$

### Causas de mayores costos y gastos

- Existe una **variedad de tipos de pagos** que requieren diferentes cálculos y tramitaciones. Estos pagos son **recurrentes**, a diferencia de lo que pasa en el AFC donde **dependen de la ocurrencia de un hito**. Todo esto **implica mayor capacidad de procesamiento**
- **Gran cantidad de fondos a administrar** por parte de la AFP en comparación con la AFC
- **Realización de otras actividades** donde se incurre en un costos:
  - **Licitación** de seguro de Invalidez
  - **Financiamiento de comisiones médicas** que califican invalidez y las **prestaciones médicas** necesarias
  - **Pago de prestaciones** del Pilar Solidario
  - **Financiamiento** del Sistema de Consulta y Oferta de Monto de Pensión

Fuentes: (1) Información pública de la Superintendencia de pensiones y memorias anuales de AFPs y la AFC (El detalle de la información la tenemos levantada y será incorporada en el informe final). (2) Considera "otros gastos varios por operación" y "gastos de personal" promedio en el 2021.

# Algunas entidades públicas muestran deficiencias en procesos y utilización de recursos, lo que sugiere un riesgo en cuanto al funcionamiento de la nueva entidad a crear



## Tesorería General de la República



Porcentaje de **satisfacción neta con los servicios recibidos** de la Institución: **59%** (la meta era solamente medirla)



Actualmente existe una **incapacidad y deficiencia** de la tesorería de abordar la totalidad de la **cartera de cobro**<sup>2</sup>

## Municipalidades



Estudio revela que se podrían entregar los **mismos servicios en municipios con 53- 61% de los recursos actuales**<sup>3</sup>



En 2018, el **porcentaje de ineficiencia** en uso de recursos llegó a un **78,4%**

## Registro Civil



Cumplen con las metas de desempeño, pero **no hay una alta exigencia**<sup>1</sup>:

- Porcentaje de solicitudes de Beneficios Penales tramitadas dentro del plazo: **meta de 64%**
- Porcentaje de cédulas tramitadas dentro del plazo: **83,4% de cumplimiento, meta de 90%** para 2022



**Espera de 3 meses** para renovar cédula de identidad, **5 meses** para matrimonio y unión civil



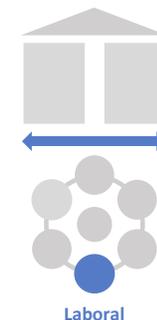
## Riesgos asociados

- **Mala gestión de los recursos fiscales** del nuevo organismo
- **Incapacidad e ineficiencias en la realización de procesos** y gestión de trámites masivos, como por ejemplo la cobranza
- **No tener altos niveles de exigencias** en un sistema donde el usuario está acostumbrado a un buen nivel de servicio
- El **tamaño** del nuevo organismo es **comparable** con otras entidades, pudiéndose observar la **importante magnitud** del proyecto de ley

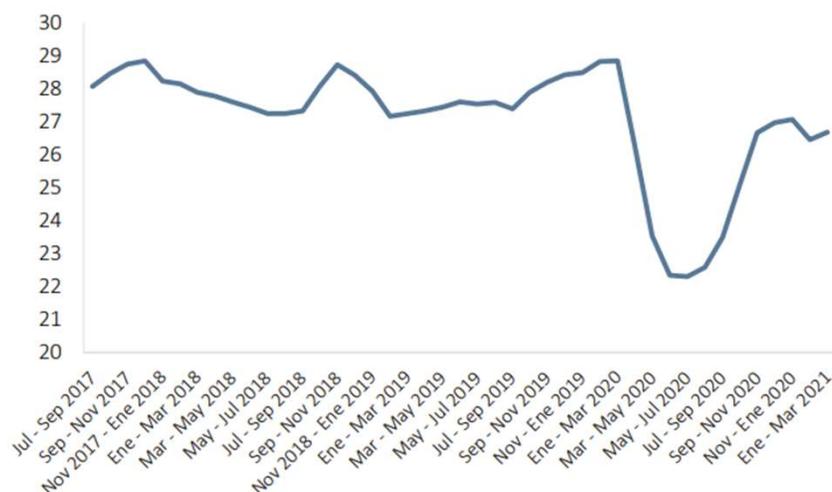
## Comparación entre APA y otras entidades públicas

Entidad	Dotación	Sucursales	N° Beneficiarios
SII	2.671	68	~8.000.000
Registro Civil	3.120	475	+17.000.000
Fonasa	1.183	129	15.233.814
APA <sup>4</sup> (según reforma)	4.283	N/D <sup>5</sup>	~11.500.000
APA <sup>4</sup> (según informe)	7.190	368	~11.500.000

# El aumento del costo laboral para el empleador, junto con el incremento de la PGU y su cobertura, abren el riesgo de aumentar el mercado informal y de impactar en los sueldos líquidos de los trabajadores



**Tasa de ocupación informal en Chile<sup>1</sup> (%)**



Chile posee una **tasa de empleo informal** interanual de **27,1%<sup>2</sup>**, en contraste con el **16,8%** de la **unión europea<sup>3</sup>**



Un esquema de ahorro con **redistribución intra-generacional** genera una **caída en el empleo formal<sup>4</sup>**

## **Principales riesgos laborales**



Para algunas empresas **no será posible mantener los sueldos líquidos** de sus trabajadores sin una consecuencia directa:

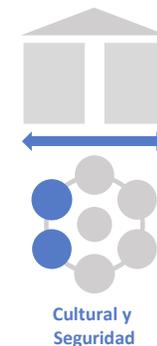
- **Menor ahorro**, lo que impactará en el crecimiento del país
- **Menor empleo**
- **Disminución de sueldos reales** de nuevas contrataciones



Según informe del consejo consultivo previsional “el **aumento de la PGU y su cobertura** podría producir **desincentivos a trabajar formalmente y al ahorro previsional** particularmente en trabajadores de ingresos medios y bajos<sup>5</sup>”

Fuentes: (1) Informalidad laboral en Chile: evolución, determinantes y propuestas para América Latina, CLAPES UC (2021). (2) Noticia, INE (2021). (3) Overview of the informal economy in the European Union, ILO (2016). (4) Evaluación de impactos macroeconómicos de largo plazo de modificaciones al sistema de pensiones, Banco Central (2017). (5) Informe del Consejo Consultivo Previsional, 2022.

# Las 11,5MM de nuevas cuentas del APA serían **un imán para los hackers** que se quieran aprovechar de realizar giros o cambios de fondo



## Cultural

Nueva organización requerirá la llegada de **profesionales sin experiencia a las limitaciones del derecho público:**

- **Culturas de trabajo distintas** pueden generar roces dentro de la organización
- En fusiones, un **47%** deja la compañía el primer año y el **75%** al tercero, principalmente debido a que las **culturas a veces se ignoran, integración es lenta y existe una falta de comunicación**



La **educación previsional** es algo que ya se encuentra **deficiente** en las AFPs<sup>1</sup>, problema que sería **traspasado al APA** y que podría empeorar o significar mayor inversión



## Seguridad



- Ya han ocurrido **dos grandes hackeos a organizaciones estatales**, ambos en 2020
- De **separar las funciones y absorber** toda la gestión de cuentas el APA, ¿quién será el **responsable de compensar los fraudes** que podrían haber con las casi 12MM de cuentas administradas?
- Hoy las AFP invierten en **control de fraudes**, conocimiento de sus afiliados (**Know Your Customer**), se invierte en escaneos y **ethical hacking** de seguridad de sus servidores, incorporar dobles o terceras autenticaciones de identidad, entre otros
- Existe un riesgo de que se masifiquen los **ciberataques de hackers** al centralizar el 100% de las cuentas en el APA



# Evaluación técnica Reforma Previsional

Diciembre 2022

# Bibliografía

- **AFP**
  - Consolidado Estados Financieros, Superintendencia de Pensiones, 2022
  - Diálogos Sociales Ministerio del Trabajo, Asociación de AFP
  - Estados Financieros:
    - Cuprum
    - Provida
  - Estándares mínimos de servicio, Superintendencia de Pensiones
  - Entrevistas:
    - Modelo
    - Cuprum
    - Capital
  - Separación de funciones en la industria de AFP, PrimAmérica, 2015
  - Memoria Anual (2021):
    - Cuprum
    - PlanVital
    - Modelo
    - Provida
    - Capital
    - UNO
  - Procesos operacionales AFP Capital, 2021
- **Benchmark**
  - Comparación AFP-AFC, Asociación de AFP
  - Cuenta Pública SII, Servicio de Impuestos Internos
  - Deficiencias procedimiento ejecutivo de cobro de obligaciones, Tesorería General
  - Description of Private Pension Systems, OECD Working Papers, Waldo Tapia, 2008
  - Estimating local government efficiency using a panel data parametric approach: the case of Chilean municipalities, Francisca Pacheco , Rafael Sánchez & Mauricio G. Villena
  - Fees in Individual Account Pension Systems, OECD Working Papers, W. Tapia & Yermo, 2008
  - Global Pension Index 2022, Mercer CFA Institute
  - Informe de Gestión, SII, 2021
  - OPERATING COSTS OF PRIVATE PENSION SYSTEMS AND FEES CHARGED TO MEMBERS, OECD, 2017
  - Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario, SII, 2022
  - Risk Assessment Framework for Federally Regulated Private Pension Plans, Office of Superintendent of Financial Institutions of Canada, 2017
  - Assessing Chile's Pension System: Challenges and Reform Options, C. Evans & S.Pienknagura, 2021
  - Ley N° 19.880. Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado
  - Decreto 250. APRUEBA REGLAMENTO DE LA LEY No19.886 DE BASES SOBRE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE SUMINISTRO Y PRESTACION DE SERVICIOS, MINISTERIO DE HACIENDA, 2004
  - Ley 19886. LEY DE BASES SOBRE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DE SUMINISTRO Y PRESTACION DE SERVICIOS, MINISTERIO DE HACIENDA, 2003
  - MINUTA JURÍDICA Sobre resoluciones N°7 y 8, de 2019, de la Contraloría General de la República, sobre el trámite de toma de razón
  - Resolución 16. DETERMINA LOS MONTOS EN UNIDADES TRIBUTARIAS MENSUALES A PARTIR DE LOS CUALES LOS ACTOS QUE SE INDIVIDUALIZAN QUEDARÁN SUJETOS A TOMA DE RAZÓN Y ESTABLECE CONTROLES DE REEMPLAZO CUANDO CORRESPONDA, CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, 2020
- **IPS**
  - Encuesta de Satisfacción Usuaria, Ministerio de Hacienda , 2021
  - Entrevistas:
    - Ex Jefa de División Jurídica (Fiscal)
  - Estados Financieros (2021)
  - Informe de Gestión, 2021
  - Informe de Estudio de Experiencia Digital
- **Sistema de pensiones y Reforma**
  - Encuesta Plaza Pública, CADEM (nov., 2022)
  - Evaluación de impactos macroeconómicos de largo plazo de modificaciones al sistema de pensiones, Banco Central de Chile, 2017
  - Estudio de costos del sistema AFP, AGAFP, 1999
  - Informe Anual Deuda Previsional, Superintendencia de Pensiones, 2021
  - Informe de Calificación de Invalidez, 2022
  - Separación de la Industria de las AFP, P. Arrau, 2021
  - Reforma Previsional, 2022
  - El Sistema Chileno de Pensiones, Superintendencia de Pensiones, 2010
  - Sistemas de pensiones en el mundo: Lecciones para Chile, D. Leitch, R. Sanchez y M. Villena, 2020
  - Solidaridad y sistemas mixtos de pensiones: esclareciendo un debate conceptual en Chile, F. Bertranou y G. Montt, 2022

## Anexo 1: Procesos Acreditación

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Acreditación	Actualización del calendario y contenido	
Acreditación	Acreditación de cotizaciones	Acreditación de cotizaciones obligatorias, en las respectivas cuentas personales
Acreditación	Acreditación de cotizaciones	Acreditación de cotizaciones obligatorias por trabajo pesado
Acreditación	Acreditación de cotizaciones	Acreditación de cotizaciones de afiliados voluntarios
Acreditación	Acreditación de cotizaciones	Acreditación de cotizaciones voluntarias, depósitos convenidos, depósitos de ahorro voluntario
Acreditación	Acreditación de cotizaciones	Acreditación de ahorro previsional voluntario colectivo
Acreditación	Acreditación de cotizaciones	Acreditación de las cotizaciones obligatorias transferidas por la Tesorería General de la República
Acreditación	Acreditación de subsidios y beneficios estatal	Acreditación de subsidio de trabajadores jóvenes y bonificación por hijo nacido vivo
Acreditación	Acreditación de subsidios y beneficios estatal	Acreditación de aportes de indemnización
Acreditación	Acreditación de pagos	Acreditación de pagos voluntarios de cotizaciones de afiliados independientes
Acreditación	Acreditación de pagos	Acreditación de los pagos directos de afiliados independientes
Acreditación	Control de operaciones	
Acreditación	Otros procesos	Acreditación de los traspasos de aportes del Fondo de Cesantía Solidario
Acreditación	Otros procesos	Registros auxiliares de patrimonio
Acreditación	Gestión de rezagos	Consulta de rezagos de trabajadores no afiliados
Acreditación	Gestión de rezagos	Verificación de la existencia de rezagos de sus cotizaciones, depósitos y aportes
Acreditación	Gestión de rezagos	Transferencia y acreditación de rezagos
Acreditación	Gestión de rezagos	Regularización de rezagos mal identificados
Acreditación	Gestión de rezagos	Regularización de rezagos de cuentas de ahorro voluntario, ahorro previsional voluntario y aportes
Acreditación	Gestión de rezagos	Regularización de rezagos sin documentación (sin nombre ni RUT) con más de 20 años en la AFP
Acreditación	Gestión de rezagos	Regularización de cotizaciones, depósitos y aportes en rezago con información proporcionada por el afiliado
Acreditación	Gestión de rezagos	Implementar un mecanismo que permita realizar cruces entre las cotizaciones, depósitos y aportes
Acreditación	Gestión de rezagos	Mecanismo de consulta para ver los meses en que sus cotizaciones no fueron pagadas ni deudas
Acreditación	Gestión de rezagos	Proporcionar a la AFC información necesaria para la regularización de cotizaciones en rezago

## Anexo 2: Procesos Cobranza

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Cobranza	Declaración y no pago (DNP)	Determinar los empleadores que se registran con cotizaciones declaradas mediante las planillas
Cobranza	Declaración y no pago (DNP)	Iniciar la cobranza prejudicial de las cotizaciones previsionales impagas
Cobranza	Declaración y no pago (DNP)	Dictar la resolución y presentar la demanda judicial al Tribunal
Cobranza	Declaración y no pago automática (DNPA)	Aclarar la existencia de cotizaciones previsionales impagas que no hayan sido declaradas y cobradas
Cobranza	Declaración y no pago automática (DNPA)	Consultar respecto cotizaciones previsionales impagas a la AFC
Cobranza	Declaración y no pago automática (DNPA)	Generar un archivo computacional con los empleadores que no pagaron ni declararon las cotizaciones
Cobranza	Declaración y no pago automática (DNPA)	Incorporar al empleador en el <i>Archivo de Cotizaciones Declaradas y no Pagadas</i>
Cobranza	Declaración y no pago automática (DNPA)	Iniciar la cobranza prejudicial de las DNPA
Cobranza	Declaración y no pago automática (DNPA)	Dictar la resolución
Cobranza	Declaración y no pago automática (DNPA)	Presentar la demanda judicial al Tribunal respectivo
Cobranza	Procedimiento concursal de liquidación	Verificar diariamente en el Boletín Concursal la publicación de las Resoluciones de Liquidación
Cobranza	Procedimiento concursal de liquidación	Suspender definitivamente las acciones de cobranza judicial que se encuentre tramitando en el Tribunal
Cobranza	Control del estado de cobro	Crear sistema de control interno de las diligencias de cobro de las cotizaciones impagas y sus intereses
Cobranza	Control del estado de cobro	Mantener sistema de control de las cotizaciones impagas
Cobranza	Control del estado de cobro	Actualización de sistema
Cobranza	Liquidación de las cotizaciones impagas	
Cobranza	Recepción de pagos y abonos	Pago/abono de Tribunal
Cobranza	Recepción de pagos y abonos	Pago/abono de Administradora
Cobranza	Recepción de pagos y abonos	Pago/abono de Abogado
Cobranza	Imputación de los abonos	Imputación de pagos o abonos (totales y parciales)
Cobranza	Imputación de los abonos	Comunicación de los pagos o abonos que efectúen los empleadores
Cobranza	Imputación de los abonos	Suspensión del procedimiento judicial de cobro por causas legales o en el evento que sólo fuesen los intereses
Cobranza	Certificaciones de no pago	Verificación de cotizaciones obligatorias
Cobranza	Certificaciones de no pago	Verificación de cotizaciones voluntarias
Cobranza	Certificaciones de no pago	Verificación de depósitos convenidos
Cobranza	Certificaciones de no pago	Verificación de depósitos de ahorro previsional voluntario
Cobranza	Certificaciones de no pago	Verificación de ahorro previsional voluntario colectivo enterados por el empleador
Cobranza	Boletín de Infractores para Dirección del trabajo	Recopilar información sobre empleadores morosos (que declaran y no pagan, que no declaran y no pagan)
Cobranza	Boletín de Infractores para Dirección del trabajo	Envío de información mediante CD a Dirección del Trabajo

## Anexo 3: Procesos Gestión de cuentas y atención de afiliados (1/2)

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión de cuentas	Creación de cuenta	Cuenta de capitalización individual de cotizaciones obligatorias
Gestión de cuentas	Creación de cuenta	Cuenta de capitalización individual de cotizaciones voluntarias
Gestión de cuentas	Creación de cuenta	Cuenta de capitalización individual de depósitos convenidos
Gestión de cuentas	Creación de cuenta	Cuenta de capitalización individual de afiliado voluntario
Gestión de cuentas	Creación de cuenta	Cuenta individual de ahorro previsional voluntario colectivo
Gestión de cuentas	Creación de cuenta	Cuenta de ahorro voluntario
Gestión de cuentas	Creación de cuenta	Cuenta de ahorro de indemnización
Gestión de cuentas	Información de cuenta	Información histórica de la cuenta
Gestión de cuentas	Información de cuenta	Exponer información de la cuenta de capitalización individual voluntaria
Gestión de cuentas	Información de cuenta	Mostrar movimientos y saldos de las cuentas
Gestión de cuentas	Información de cuenta	Respaldo y documentar información de la cuenta en sistemas computacionales
Gestión de cuentas	Cierre de cuenta	Cierre de cuenta de afiliado
Gestión de cuentas	Registro de afiliados	Creación de sistema computacional con registro de afiliados accesible
Gestión de cuentas	Registro de afiliados	Registrar de nuevos afiliados
Gestión de cuentas	Registro de afiliados	Registro de afiliados pertenecientes al sistema previsional antiguo
Gestión de cuentas	Registro de afiliados	Actualización de registro de afiliados, registro de transferencia de ahorro previsional y de cc
Gestión de cuentas	Registro de afiliados	Procedimiento escrito y actualizado de registro de afiliados
Gestión de cuentas	Registro de afiliados	Respaldo del registro de afiliados
Gestión de cuentas	Desafiliación	Desafiliación de trabajadores con cuenta de ahorro voluntario
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Entregar al recurrente el comprobante de recepción o del certificado de rechazo de la prese
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Registrar la materia del reclamo y los antecedentes entregados por el recurrente.
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Registrar digitalmente la documentación involucrada en el proceso de gestión de un reclamo
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Informar del estado del proceso de gestión del reclamo.
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Emitir el dictamen de solución del reclamo.
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Registrar la ejecución de las acciones regularizadoras.
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Registrar todas las notificaciones cursadas en el proceso de solución.
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Mantener la trazabilidad del proceso de gestión del reclamo.

## Anexo 3: Procesos Gestión de cuentas y atención de afiliados (2/2)

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Mantener un respaldo auditable de todas las etapas del proceso de gestión de reclamos.
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Enviar archivo con información del sistema de gestión de reclamos a Superintendencia de p
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Obtener reportes de control del sistema de control
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Gestionar cotizaciones enteradas equivocadamente en alguno de los regímenes administr
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Gestionar cotizaciones enteradas con anterioridad a la Solicitud de Incorporación
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Gestionar cotizaciones erróneamente abonadas
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Gestionar afiliación múltiple
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Solucionar errores de comisiones
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Solucionar falsificación de firma o huella dactilar
Gestión de cuentas	Gestión de reclamos	Reclamo de cobro por trabajador, sindicato o asociación gremial
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario col	Suscripción del formulario denominado Adhesión o Traspaso de Ahorro Previsional Volunta
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario col	Adhesión directamente con el Empleador
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario col	Validez de los contratos de APVC
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario col	Registro Histórico de APVC por Trabajador
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario col	Trasposos de Saldos de Ahorro Previsional Voluntario Colectivo
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario	Selección de Alternativas de Ahorro Previsional Voluntario
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario	Registro de Ahorro Previsional Voluntario
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario	Trasposos de Saldos de Ahorro Previsional Voluntario
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario	Bonificación
Gestión de cuentas	Administrar ahorro previsional voluntario	Impuesto a la Renta para afiliados pensionados
Gestión de cuentas	Administrar afiliados voluntarios	Ofrecer opciones de pago de cotizaciones
Gestión de cuentas	Administrar afiliados voluntarios	Autorización de Descuentos
Gestión de cuentas	Atención de afiliados	Atención en sucursal
Gestión de cuentas	Atención de afiliados	Atención en callcenter
Gestión de cuentas	Atención de afiliados	Atención remota
Gestión de cuentas	Atención de afiliados	Atención correo/sms/redes sociales

## Anexo 4: Procesos Pago de pensiones, beneficios y retiro de fondos (1/2)

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Recepción de la Solicitud
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Análisis de la documentación
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Generación del expediente de trámite
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Información que la Administradora debe proporcionar al recepcionar una solicitud
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Revisión y recopilación de antecedentes que acreditan el derecho al beneficio
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Revisión de trabajadores afectos a normas estatutarias especiales
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Revisar y regularizar, si fuere necesario, la cuenta individual
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Traspaso de Depósitos Convenidos y de Ahorro Previsional Voluntario Individual y Colectivo
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Transferencia desde las cuentas de ahorro voluntario
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Transferencia desde el Seguro de Cesantía
Pago de pensiones, b	Tramitación de la pensión o beneficio	Desistimiento de trámite
Pago de pensiones, b	Selección de modalidad de pensión	Revisar y validar la consistencia de los Certificados de Ofertas que reciban del SCOMP.
Pago de pensiones, b	Selección de modalidad de pensión	Verificar que no existe registrada en el SCOMP una aceptación de oferta distinta a la selección
Pago de pensiones, b	Selección de modalidad de pensión	Verificar que la oferta aceptada corresponde a una oferta contenida en algunos de los certificados
Pago de pensiones, b	Selección de modalidad de pensión	Si se trata de una oferta de renta vitalicia deberá verificar que la Compañía de Seguros seleccionada
Pago de pensiones, b	Selección de modalidad de pensión	Ingresar aceptación de oferta de pensión en SCOMP, previamente elegida por el usuario
Pago de pensiones, b	Selección de modalidad de pensión	Verificar solicitud de remate
Pago de pensiones, b	Selección de modalidad de pensión	Verificar modalidad de renta vitalicia en comparación con la pensión básica solidaria de vejez
Pago de pensiones, b	Selección de modalidad de pensión	Validación de la Selección de modalidad de pensión
Pago de pensiones, b	Selección de modalidad de pensión	Selección de Modalidad de Pensión en Retiro Programado respecto de una Administradora
Pago de pensiones, b	Pago de pensión	Pago de pensión de vejez
Pago de pensiones, b	Pago de pensión	Pago de pensión de vejez anticipada
Pago de pensiones, b	Pago de pensión	Pago de pensión de invalidez
Pago de pensiones, b	Pago de pensión	Pago de pensión de sobrevivencia
Pago de pensiones, b	Pago de pensión	Pago de pensiones en el extranjero
Pago de pensiones, b	Pago de beneficios	Beneficios por enfermedad terminal

## Anexo 4: Procesos Pago de pensiones, beneficios y retiro de fondos (2/2)

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Pago de pensiones, b	Pago de beneficios	Pago de excedente de libre disposición
Pago de pensiones, b	Pago de beneficios	Pago de cuota mortuaria
Pago de pensiones, b	Pago de beneficios	Pago de herencias
Pago de pensiones, b	Gestión de situaciones especiales	Beneficiarios no declarados
Pago de pensiones, b	Gestión de situaciones especiales	Afiliados exentos de cotizar
Pago de pensiones, b	Gestión de situaciones especiales	Cambio en modalidad de pensión
Pago de pensiones, b	Gestión de situaciones especiales	Anticipo de renta vitalicia diferida
Pago de pensiones, b	Gestión de situaciones especiales	Recálculo y reliquidación de pensiones
Pago de pensiones, b	Gestión de situaciones especiales	Invalidez previa a la afiliación
Pago de pensiones, b	Gestión de situaciones especiales	Calificación de invalidez no conducente a pensión de validez
Pago de pensiones, b	Retiro de fondos	Anticipos con recursos de los Fondos de Pensiones
Pago de pensiones, b	Retiro de fondos	Retiro de fondos de una cuenta personal
Pago de pensiones, b	Retiro de fondos	Retiros de ahorro de indemnización
Pago de pensiones, b	Retiro de fondos	Inhabilitación transitoria
Pago de pensiones, b	Retiro de fondos	Retiros para cubrir los pagos voluntarios de cotizaciones previsionales y el saldo neto por cotizar
Pago de pensiones, b	Retiro de fondos	Retiro de fondos en el extranjero
Pago de pensiones, b	Pago de subsidios y beneficios	Solicitud de subsidio de trabajadores jóvenes al IPS (cuando trabajador o empleador otorga subsidio)
Pago de pensiones, b	Pago de subsidios y beneficios	Pago de subsidio para trabajadores jóvenes
Pago de pensiones, b	Pago de subsidios y beneficios	Gestión de la restitución de subsidio percibido indebidamente
Pago de pensiones, b	Pago de subsidios y beneficios	Proveer información necesaria al IPS sobre los trabajadores que tramitan subsidio de trabajo
Pago de pensiones, b	Pago de subsidios y beneficios	Proveer información necesaria al SENCE sobre los trabajadores que tramitan subsidio al empleador
Pago de pensiones, b	Retiro de fondos	Retiros de Fondos por trabajadores de casa particular acogidos a la ley N° 21.247
Pago de pensiones, b	Pagos en exceso	Realización de pagos en exceso
Pago de pensiones, b	Pagos en exceso	Suscripción de la solicitud de devolución (hacer efectiva la devolución de los pagos en exceso)
Pago de pensiones, b	Pagos en exceso	Proceso de análisis y solución (Aceptar o rechazar las solicitudes)
Pago de pensiones, b	Pagos en exceso	Comunicación de la solución alcanzada

## Anexo 5: Procesos de Recaudación

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Recaudación	Control de la recaudación	Control de recaudación de cotizaciones obligatorias
Recaudación	Control de la recaudación	Control de recaudación de cotizaciones voluntarias
Recaudación	Control de la recaudación	Control de recaudación depósitos convenidos
Recaudación	Control de la recaudación	Control de recaudación de depósitos de ahorro previsional voluntario
Recaudación	Control de la recaudación	Control de recaudación de cotizaciones de afiliados voluntarios
Recaudación	Control de la recaudación	Control de recaudación de aportes de ahorro previsional voluntario colectivo
Recaudación	Control de la recaudación	Control de recaudación depósitos de ahorro voluntario
Recaudación	Control de la recaudación	Control de recaudación de aportes de indemnización
Recaudación	Control de la recaudación	Disponibilizar planillas de pago y declaraciones de no pago
Recaudación	Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación de pagos voluntarios de cotizaciones de afiliado independiente
Recaudación	Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación de pago de las cotizaciones por Trabajos Pesados
Recaudación	Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación por transferencias desde la Tesorería General de la República
Recaudación	Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación de los pagos directos
Recaudación	Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación por transferencias desde la Administradora de Fondos de Cesantía
Recaudación	Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación por traspasos de aportes del Fondo de Cesantía Solidario
Recaudación	Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación por saldos netos por cotizar positivos pendientes de pago, transferida por la T

## Anexo 6: Procesos de Traspaso de AFP

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Traspaso de AFPs	Requerimientos del Traspaso entre AFP	Gestión de la suscripción de la orden de traspaso hacia la nueva Administradora
Traspaso de AFPs	Requerimientos del Traspaso entre AFP	Entrega del Documento Informativo vigente a la fecha de suscripción de la orden de traspaso
Traspaso de AFPs	Requerimientos del Traspaso entre AFP	Traspaso de saldos de cuentas personales hacia la nueva Administradora
Traspaso de AFPs	Requerimientos del Traspaso entre AFP	Envío del comprobante para el trabajador
Traspaso de AFPs	Requerimientos del Traspaso entre AFP	Entregar al afiliado la Clave de Seguridad o Firma Electrónica y/o requerir la firma del controlador
Traspaso de AFPs	Requerimientos del Traspaso entre AFP	Análisis formal previo a la notificación
Traspaso de AFPs	Requerimientos del Traspaso entre AFP	Revisión formal las órdenes de traspaso
Traspaso de AFPs	Requerimientos del Traspaso entre AFP	Inhabilitación transitoria para el cobro de retiros y excedentes
Traspaso de AFPs	Gestión de afiliados cesantes, independientes	Administración de orden de traspaso
Traspaso de AFPs	Gestión de afiliados cesantes, independientes	Administración de tipos de retiros (programado, renta vitalicia, etc.)
Traspaso de AFPs	Gestión de afiliados cesantes, independientes	Administración de beneficiarios de pensión de sobrevivencia
Traspaso de AFPs	Gestión de afiliados cesantes, independientes	Administración de afiliados o beneficiarios que se acogen a pensión o que cambian modalidad
Traspaso de AFPs	Comunicación de traspaso	Notificación de las órdenes de traspaso
Traspaso de AFPs	Comunicación de traspaso	Comunicación del resultado de la notificación de una Orden de Traspaso
Traspaso de AFPs	Comunicación de traspaso	Aviso al Empleador de una Orden de Traspaso
Traspaso de AFPs	Comunicación de traspaso	Aviso al Afiliado de una Orden de Traspaso
Traspaso de AFPs	Orden de traspaso	Actualización del traspaso en la Administradora antigua (bloqueo/eliminación de la cuenta)
Traspaso de AFPs	Orden de traspaso	Emisión de la cartola de cierre
Traspaso de AFPs	Orden de traspaso	Actualización del nuevo traspaso en la Administradora
Traspaso de AFPs	Gestión del traspaso	Gestión en caso de fallecimiento o invalidez de un afiliado en proceso de traspaso de AFP
Traspaso de AFPs	Gestión del traspaso	Análisis de notificación de orden de traspaso
Traspaso de AFPs	Gestión del traspaso	Aceptación/rechazo de órdenes de traspaso
Traspaso de AFPs	Gestión del traspaso	Generación de archivo de resultado de aceptación/nulidad de traspaso
Traspaso de AFPs	Gestión del traspaso	Actualización en la Nueva Administradora
Traspaso de AFPs	Gestión del traspaso	Traspaso de Cuentas de Ahorro de Indemnización de Afiliados afectos al Antiguo Régimen Previsional
Traspaso de AFPs	Traspaso electrónico de las Cuentas Personal	Materialización del traspaso electrónico de fondos entre AFPs
Traspaso de AFPs	Traspaso electrónico de las Cuentas Personal	Control de integridad
Traspaso de AFPs	Traspaso electrónico de las Cuentas Personal	Control de consistencia y validación de los datos contenidos
Traspaso de AFPs	Traspaso electrónico de las Cuentas Personal	Canje de traspaso
Traspaso de AFPs	Traspaso electrónico de las Cuentas Personal	Control de consistencia y validación por parte de la nueva Administradora de los datos contenidos
Traspaso de AFPs	Traspaso electrónico de las Cuentas Personal	Envío de archivos (Archivo de Traspaso de Saldos de Cuentas Personales, Archivo de Traspasos)
Traspaso de AFPs	Control de traspaso electrónico	Verificar la calidad y consistencia de la información contenida en los archivos
Traspaso de AFPs	Control de traspaso electrónico	Aceptación/rechazo del traspaso electrónico
Traspaso de AFPs	Control de traspaso electrónico	Control de Archivo Histórico de Movimientos
Traspaso de AFPs	Otros procesos	Traspaso de Rezagos
Traspaso de AFPs	Otros procesos	Canje de traspasos
Traspaso de AFPs	Otros procesos	Archivo de Cuentas Traspasadas y Eliminadas
Traspaso de AFPs	Otros procesos	Respaldos del Proceso de Traspasos y Comunicaciones

## Anexo 7: Sucursales por AFP y total traspasado

Región	Sucursales actuales	Sucursales a traspasar	Población	Personas/ sucursal actual	Personas/ sucursal a traspasar
XV Arica	7	4	226.068	32.295	56.517
I Tarapacá	7	5	330.558	47.223	66.112
II Antofagasta	12	9	607.534	50.628	67.504
III Atacama	9	6	286.168	31.796	47.695
IV Coquimbo	13	10	757.586	58.276	75.759
V Valparaíso	25	25	1.815.902	72.636	72.636
Metropolitana	30	30	7.112.808	237.094	237.094
VI O'higgins	14	14	914.555	65.325	65.325
VII Maule	19	16	1.044.950	54.997	65.309
XVI Ñuble	8	8	480.609	60.076	60.076
VIII Bío Bío	14	14	1.556.805	111.200	111.200
IX Araucanía	9	9	957.224	106.358	106.358
XIV Los Ríos	8	6	384.837	48.105	64.140
X Los Lagos	18	14	828.708	46.039	59.193
XI Aysén	5	2	103.158	20.632	51.579
XII Magallanes	8	4	166.533	20.817	41.633
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>176</b>	<b>17.574.003</b>		
<b>Promedio</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>2.067.530</b>	<b>160.585</b>	<b>187.957</b>

1 Se **mapearon las sucursales** actuales por región y AFP

2 Con la población por región, se obtuvo la cantidad de **personas por sucursal** en cada una de las regiones

3 Aquellas regiones que tienen baja población por sucursal (ej. Región de Magallanes, Aysén, Atacama, entre otras) se le **redujo el número de sucursales** considerando que hay una eficiencia en el traspaso al APA

4 Se fueron **eliminando algunas sucursales** según la población de las comunas aledañas a la ciudad donde se encontraba, hasta **aumentar en por lo menos 20.000 personas** por sucursal en cada una de las regiones

## Anexo 8: Cálculo de estimación de costos e inversión *top down* (1/2)

Equipamiento  
TI

$$\$11.459.214 \text{ M} / 7.280 * 1.364 = \$2.146 \text{ MM} + \$34.800 \text{ MM} + \$50.025 \text{ MM} = \$86.971$$

Suma cuenta "Equipos de Tecnologías de la Información" de las 7 AFPs

Colaborador es totales de las 7 AFPs

Colaborador es nuevos APA

Desarrollo de *software*\*

Infraestructura y licenciamiento\*

Habilitación de sucursales

	AFP 1	AFP 2	AFP 3	AFP 4	AFP 5	AFP 6	AFP 7	Promedio
Planta y Equipos	900.673	95.070			504.603	602.416	2.393	
Instalaciones Fijas y Accesorios	1.724.235		348.516	141.412		6.124.441		
Mejoras de bienes arrendados		1.556.376	1.088.697	938.651	1.107.405	324.274	53.428	
<b>Total</b>	<b>2.624.908</b>	<b>1.651.446</b>	<b>1.437.213</b>	<b>1.080.063</b>	<b>1.612.008</b>	<b>7.051.131</b>	<b>55.821</b>	
Por sucursal	70.943	66.058	55.277	41.541	38.381	146.899	3.489	60.370

Gasto por afiliado/año

Ítem	Total AFPs (s/ AFP 7)
Rentabilidad Encaje	38.864
Ganancia (Pérdida) por Baja en Cuentas de Activos no Corrientes no Mantenidos para la Venta	0
Depreciación y Amortización	1.333.934
Infraestructura y licenciamiento	10.005.000
Otros Gastos Varios de Operación	-86.979.453
<b>Total</b>	<b>-75.601.655</b>

AFP 1	1.620.194
AFP 2	1.891.898
AFP 3	2.053.705
AFP 4	1.663.543
AFP 5	2.857.131
AFP 6	675.308
<b>Total</b>	<b>10.761.779</b>

$$/ \quad * 2 = \$14.050$$

Anualización

Datos a Junio 2022

\*Estimación en base a conversaciones con ejecutivos de empresas TI/Financieras

## Anexo 8: Cálculo de estimación de costos e inversión *top down* (2/2)

Arriendo	Item (\$MCLP)	AFP 1	AFP 2	AFP 3	AFP 4	AFP 5	AFP 6	AFP 7
	Edificios	6.709.228	181.956			16.180	14.584.273	
	Otras propiedades, planta y equipos		6.444.422	11.201.484	1.146.512	4.083.994	127.309	154.591
	Total	6.709.228	6.626.378	11.201.484	1.146.512	4.100.174	14.711.582	154.591
	<b>Dividido en 7,5 (vida útil estándar contrato de arriendo) /sucursal</b>	<b>24.177</b>	<b>35.341</b>	<b>57.444</b>	<b>5.880</b>	<b>13.016</b>	<b>40.866</b>	<b>1.288</b>
	<b>Promedio arriendo estimado por sucursal</b>	<b>29.454</b>	(No se considera el valor de UNO)					

Colaboradores

$$7.280 * 68,4\% = 4.981 \xrightarrow{\text{Multiplicado por}} \frac{490}{1.790} = 1.364$$

Colaborador es totales de las 7 AFPs

Dotación de AFP que debería ser traspasada (detalle en Anexo 9)

Dotación en régimen (2030)

Factor de ramp-up<sup>1</sup> de informe financiero

Datos a Junio 2022

(1) Ramp – up: ajuste propuesto desde el 2024 a 2030 por el informe financiero en la reforma para cada ítem de gasto y dotación

# Anexo 9: Cálculo de estimación de dotación Bottom-Up

PROCESOS	DOTACIÓN PROMEDIO EN AFP	% Dotación
<b>Administración y Finanzas</b>		
Recaudación, Cobranza, Acreditación y Rec Hum	50	4,69%
<b>Beneficios</b>		
Pago de pensiones	65	3,56%
<b>Dirección Nacional</b>		
Gerencias	24	2,25%
<b>Operaciones (Cuentas)</b>		
Gestión de cuenta de afiliados y Traspasos AFPs	14	1,34%
<b>Servicio al cliente</b>		
Atención en sucursales	548	51,49%
<b>Soporte de Operaciones Com. Médicas</b>		
	0	0,00%
<b>Tecnología</b>		
	54	5,09%
<b>Total</b>	<b>756</b>	<b>68,43%</b>

- Se estimó la **dotación promedio en cada AFP** de cada uno de los **macroprocesos a traspasar al APA**
- La **dotación de Soporte de Operaciones para Comisiones Médicas es externalizada** en las AFPs por lo que no se profundizó en este proceso
- Se llegó a un **total de 756 personas en promedio de cada AFP**, las cuales se deberían traspasar al APA
- En promedio, el **68,43% del personal** de cada AFP debería ser traspasado al APA

Se cuantificó el **porcentaje de personas** que equivaldría el traspaso en cada **macroproceso**

- Para el caso de **Adm. y Fin., Beneficios, Operaciones, Serv. Cliente y Tecnología** se multiplicó el número promedio de personas **x7 (cantidad de AFPs)** y se **amortiguó por un factor del 85% (176/206)** debido a la cantidad de **sucursales** que permanecerían **vigentes**
- El **factor de amortiguación** que se consideró para el caso de la **Dirección Nacional** fue de **75%**
- Al ser un **servicio externalizado** en las AFPs, el **Soporte de Comisiones Médicas se mantuvo** como lo plantea la reforma
- Se llegó a un total de **4.697 personas a traspasar al 2030**

Área Dotación	% personas	N° Personas en una AFP promedio	N° Personas totales (2030)	% subdimensionamiento (2030)	N° Personas totales (2024)	Costo Personal (2030)	Costo Personal (2024)
<b>Administración y Finanzas</b>							
Recaudación, Cobranza, Acreditación y Rec Hum	6,6%	50	298	<b>433%</b>	298	\$ 688.216.441	\$ 688.216.441
<b>Beneficios</b>							
Pago de pensiones	8,6%	65	388	<b>181%</b>	388	\$ 1.074.375.722	\$ 1.074.375.722
<b>Dirección Nacional</b>							
Gerencias	3,2%	24	126	<b>107%</b>	23	\$ 871.288.291	\$ 162.443.580
<b>Operaciones (Cuentas)</b>							
Gestión de cuenta de afiliados y Traspasos AFPs	1,9%	14	85	<b>56%</b>	85	\$ 235.973.139	\$ 235.973.139
<b>Servicio al cliente</b>							
Atención en sucursales	72,6%	548	3280	<b>392%</b>	910	\$ 7.562.917.158	\$ 2.098.799.977
<b>Soporte de Operaciones Com. Médicas</b>							
	0,0%	0	195	<b>100%</b>	195	\$ 539.580.736	\$ 539.580.736
<b>Tecnología</b>							
	7,2%	54	324	<b>218%</b>	324	\$ 748.179.738	\$ 748.179.738
<b>Totales</b>	<b>100,0%</b>	<b>756</b>	<b>4697</b>	<b>271%</b>	<b>2225</b>	<b>\$ 140.646.374.689</b>	<b>\$ 66.570.831.982</b>

Se midió la **cantidad de veces (%)** que correspondía la **dotación necesaria a 2030 calculada, en comparación con la planteada en la reforma**, con el fin de medir el **nivel de subestimación** de esta última. Para esto, se usaron los totales planteados en el Informe Financiero para cada una de las áreas, concluyendo que **los 4.697 colaboradores a traspasar corresponden al 271% de los 1.732 que plantea la reforma**

La reforma plantea un **ramp-up de dotación entre el 2024 y el 2030** para todos los procesos menos Adm. y Fin. y Tecnología. Por lo que se utilizó ese mismo factor para **ajustar la dotación entre 2030 y 2024**. Por ejemplo, en la Dirección Nacional plantean la contratación de 22 personas el 2024, para lograr llegar a un acumulado de 118 en 2030, por lo que se multiplicó por ese factor (22/118). Lo anterior **no sucede para el caso de Beneficios, Operaciones y Soporte de Com. Médicas**, ya que, son procesos que **el APA va a externalizar** significándoles la **contratación inmediata de la totalidad de colaboradores**, por lo que no se incluye el factor de **ramp-up** para ninguna de estas áreas

- Se asoció una **remuneración promedio de los colaboradores de cada AFP de \$2.305.901 CLP\*** al mes para cuantificar el costo del personal para cada área, el cual fue **amortiguado** de la misma forma que la **dotación con el factor de ramp-up a 2024**
- Para el caso de los **procesos externalizados**, se consideró una **comisión del 20% por parte de los proveedores** y el mismo sueldo anterior
- La **remuneración de la Dirección Nacional** equivaldría a un promedio de **\$6.917.702 CLP**, cercano a 3 veces el sueldo promedio de cada colaborador

\* Gasto en sueldos de personal: dato recogido del consolidado de Estados Financieros de las AFP, Superintendencia de Pensiones  
Las dotaciones promedio se calcularon en base a entrevistas y visitas con distintas AFPs

# Anexo 10: Cálculo de estimación de gasto fiscal Bottom-Up

**Sin Deseconomías de Escala**  
Se usa el mismo resultado calculado en el Anexo 9, midiendo la cantidad de veces (%) que corresponde el gasto necesario a 2030 calculado, en comparación con el planteado en la reforma, con el fin de medir el nivel de subestimación de esta última: **262%** (\$140,6 MMM CLP v/s \$53,6 MMM CLP)

**Con Deseconomías de Escala**  
Se multiplicaron ambos gastos por el factor de deseconomías de escala: **x1,138**; midiendo un gasto necesario equivalente al **299% del propuesto en la reforma**

Área Gasto Fiscal	Gasto (2024)	Gasto (2030)
<b>Incremento en dotación</b>	<b>\$ 66.570.831.982</b>	<b>\$ 140.646.374.689</b>
<b>Subcontratación de funciones</b>	<b>\$ 23.227.858.775</b>	<b>\$ 103.978.907.108</b>
Previred - Servicios de cobranza Mora presunta y DNPA (M\$)	\$ 2.110.464	\$ 9.447.439
Previred - Recaudación (M\$)	\$ 6.519.775	\$ 29.185.603
Banco Estado - Pago beneficios afiliados, comisión de recaudación (M\$)	\$ 5.390.023	\$ 24.128.296
Orpro S.A - Serv asesoría judicial (M\$)	\$ 1.402.835	\$ 6.279.756
Sonda (M\$)	\$ 222.656	\$ 996.713
Entel - Servicio de red de datos (M\$)	\$ 9.432.036	\$ 42.222.263
<b>Incremento de capacidades</b>	<b>\$ 165.027.774.035</b>	<b>\$ 78.088.459.701</b>
Gastos de computación	\$ 13.973.702.988	\$ 13.605.326.696
Desarrollo de software e Infraestructura y Licenciamiento	\$ 84.825.000.000	\$ -
Gastos administrativos	\$ 66.229.071.047	\$ 64.483.133.005
<b>Gestión del cambio</b>	<b>\$ 1.630.536.040</b>	<b>\$ 251.932.956</b>
<b>Totales</b>	<b>\$ 256.457.000.832</b>	<b>\$ 322.965.674.454</b>

- Los **contratos de prestación de servicios** que disponen hoy en día las AFP les significan los costos anuales desglosados<sup>1</sup>. Siendo la **suma de ellos \$103,98 MMM CLP al año 2030**, donde el **factor de ramp-up utilizado fue de: 4,47** (\$68.405/\$15.281) de 2024 a 2030. Lo anterior significa que **el gasto debería ser 152% veces lo planteado en la reforma**, cuando esta se encuentre operando en régimen
- Independiente de si existan o no economías de escala, **la subcontratación de funciones mantendría sus costos**, por lo que el **factor calculado no se aplicó en este ítem**

**Sin Deseconomías de Escala**  
Las capacidades requeridas a incrementar en el APA son todas las relacionadas a **gastos de computación y administrativos**. Para cuantificarlos, se usó el desglose de **Estados Financieros del AFC, con el fin de incluirlo en el análisis y rescatar su funcionamiento**:

- Gastos de computación AFC: **\$2.612.883.000 CLP**
- Gastos administrativos AFC: **\$7.929.678.000 CLP**

Los gastos anteriores se multiplicaron por un **factor de 9,42** que compara la diferencia que existe entre el **número anual de pago de beneficios de las AFP (40,5 MM) con el de la AFC (4,3 MM)**

El resultado anterior se **promedia con el gasto consolidado** de computación **del sistema de AFP completo<sup>2</sup>** (\$23,97 MMM CLP) y lo propio con los administrativos (\$57,77 MMM CLP), llegando a los valores de la tabla

Se incluye en el análisis una **inversión de puesta en marcha de desarrollo de software e infraestructura y licenciamiento**, detallada en el Anexo 8 y descontando los \$10 MMM CLP anuales al gasto en computación, alcanzando en total, **\$84.825 MM CLP**

Tal como se muestra en el análisis financiero de la reforma, el **factor de ramp-up al 2030 es negativo (0,9736)** lo cual conlleva a un **decrecimiento del gasto** para cuando la reforma se encuentre operando en régimen

**Con Deseconomías de Escala**  
Se **multiplicaron ambos gastos** por el **factor de deseconomías de escala: x1,138**; midiendo un gasto necesario equivalente al **213% del propuesto en la reforma**

La **gestión del cambio** comprende todos los **gastos relacionados a capacitaciones y talleres**

El análisis que se realizó fue similar al de incremento en capacidades, ya que, se comparó el **gasto en capacitación que realiza el AFC** (multiplicándolo por el incremental asociado al pago de beneficios: 9,42) y luego **se promedió con el gasto que incurren las AFPs** en este concepto

Los gastos considerados para esta área son los siguientes:

- Actividades corporativas y de clima laboral**
- Capacitación**
- Selección de personal**
- Beneficios del personal**
- Actividades deportivas**

Recalcar que **las deseconomías de escala no afectan este ítem**, por lo que se mantiene igual para ambos casos

1. Informe comparativo AAFP entre AFP y AFC  
2. EE.FF Consolidado de AFPs, SP

## Anexo 11: Consolidado de Estados de Resultados Integrales AFPs (en \$M CLP)

Estados de Resultados Integrales: EJERCICIO ACTUAL	Al 31 de Dic 2021
<b>Gastos de Personal</b>	<b>-\$ 216.329.040</b>
Sueldos y Salarios personal administrativo	-\$ 107.235.672
Sueldos y Salarios personal de venta	-\$ 65.458.433
Beneficio a corto plazo a los empleados	-\$ 12.904.092
Gasto por obligación por beneficios post empleo	-\$ 69.825
Indemnizaciones por término de relación laboral	-\$ 20.291.349
Transacciones con Pagos Basados en Acciones	
Otros Beneficios a Largo Plazo	-\$ 3.856
Otros Gastos de Personal	-\$ 10.365.813
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>-\$ 28.069.793</b>
Depreciación	-\$ 17.540.252
Amortización	-\$ 10.529.541
<b>Otros gastos varios de operación</b>	<b>-\$ 206.933.936</b>
Gastos de Comercialización	-\$ 17.648.591
Gastos de Computación	-\$ 48.154.977
Gastos de Administración	-\$ 117.475.555
Otros Gastos Operacionales	-\$ 23.654.813
<b>Totales</b>	<b>-\$ 451.332.769</b>

x 93%

No se consideran gastos en área de inversión (~7%)