



Propuesta para aumentar la competencia en el mercado de AFP

**Presentación al Consejo Asesor
Presidencial**

para la Reforma Previsional

Julio Bustamante Jeraldo

Abril 25 de 2006

Modelo Actual : Integrado



Que ha provocado el modelo Integrado ?

- **Bajos niveles de competitividad. Mercado con baja sensibilidad a precios**
- **Barreras de entrada de Facto a la industria**
- **Industria operando sobre la base de estructuras organizacionales y tecnológicas desarrolladas en la década de los 80 y principios de los 90**
- **Alto costo de entrada y permanencia para nuevos participantes**

Por que no ingresan nuevos actores?

- ❖ **Incertidumbre Regulatoria:** La industria se ha encontrado con cierta incertidumbre regulatoria desde al menos dos años.
- ❖ **Economías de Escala:** Según modelos econométricos la escala mínima eficiente es de 150.000 cotizantes (300.000 afiliados) excluyendo costos de comercialización.
- ❖ **Otras Barreras Legales:** Exceso de normativa secundaria; encaje; riesgo financiero de caer en rentabilidad mínima.

Costos de puesta en marcha y Operación de una AFP

- **Gastos de constitución, estudios de factibilidad, obtención de autorizaciones ante la SAFP**
- **Implementación plataforma tecnológica (Software operacional, Software de apoyo y de escritorio, hardware, comunicaciones)**
- **Implementación estructura administrativa (70% operaciones)**
- **Comercialización (formación fuerza de ventas, marketing, RR.PP, publicidad)**
- **Encaje**
- **Contratos con proveedores de servicio (digitación, custodia, recaudación, comunicaciones, etc.)**
- **Capital de Trabajo**
- **Desembolso aproximado en primeros 3 años, para una AFP de 60.000 cotizantes US\$ 10 Millones**
- **Costo Operativo al año 5 con 60.000 cotizantes US\$ 12 Millones**

Para derribar las barreras se han planteado : Modelos de Externalización



Ventajas de potenciar la externalización de servicios

- **Centralización de funciones**
- **Aumentar la sinergia con grupos controladores e incorporación de grupos que cuentan con capacidades operacionales, comerciales y tecnológicas**
- **Creación de entes que presten servicios a más de una AFP y generen economías de escala**
- **Requerimientos:**
 - ***Flexibilización de la normativa***
 - ***Desarrollo de empresas que presten dichos servicios***
 - ***Generación de interés en nuevos interesados por entrar a la industria por la vía de cambios en la normativa***

Determinación de la Canasta de Servicios para la externalización

- **Comercialización y Ventas**
- **Recaudaciones**
- **Contratos**
- **Cuentas Individuales**
- **Beneficios**
- **Reclamos**
- **Cobranza**
- **Inversiones**
- **Servicios (Afiliados, empleadores, pensionados)**

Modelo de Canasta de Servicios para la Externalización

Canasta de Servicios Operacionales Requeridos por una AFP



Modelo Operacional – Prestador de Servicios



Data Center

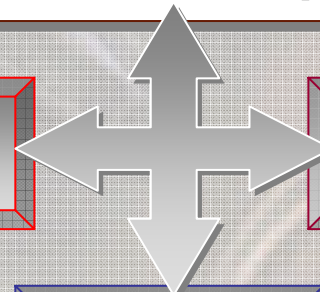


Aplicaciones



Administración

Servicio Centralizado de Operaciones de AFP



Barreras a la externalización

- ❖ Considerando que hoy se puede externalizar ciertos servicios de la canasta indicada, la mayor masificación se enfrenta a restricciones legales: La AFP es finalmente responsable de las actividades que realiza la empresa externa. Hay riesgos comerciales y financieros que se deben considerar.
- ❖ Servicios externalizables pagan IVA, cuya recuperación es baja

Consideraciones para el Análisis: Potenciales Impactos de la Reforma en el mercado futuro

- ❖ **Cobertura Obligatoria:** En los próximos tres años, los cotizantes se incrementarían potencialmente en 825.000. Solo por crecimiento vegetativo (Hoy 3.800.000 => 2008: 4.200.000).
- ❖ **Incentivos Cotización Voluntaria (independientes):** Potenciales incentivos adicionales aumentarían el número de cotizantes. Actualmente son 125.000 (crece 30% anual). Potencial => 500.000 (personas que pagan impuestos).
- ❖ **Incremento Pago de Pensiones:** Vejez e Invalidez: Fuerte crecimiento en el pago de pensiones de 557.000 el 2005 a 690.000 el 2008 (7% anual)

Consideraciones para el Análisis: Costos por Procesos

Cuenta FECU	Gastos Operacionales	%
31210	Remuneraciones al personal Administrativo	18,47%
31250	Gastos en Computación	0,91%
31260	Gastos en Administración	10,48%
31300	Otros Gastos de Operación	2,11%
31220	Remuneración al personal de Ventas	10,79%
31230	Remuneraciones al directorio	0,10%
31240	Gastos de Comercialización	0,70%
31270	Depreciación del Ejercicio	1,85%
31280	Amortización del Ejercicio	0,00%
31290	Prima de Seguro de invalidez y sobrevivencia	54,58%

- ✓ Análisis de una AFP
- ✓ Fuente FECU
- ✓ Distribución y detalle de cuentas operacionales

Fuente : Econsult / B&C / F.Chile

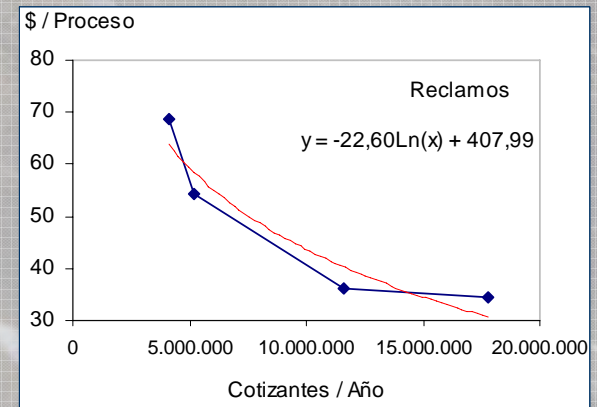
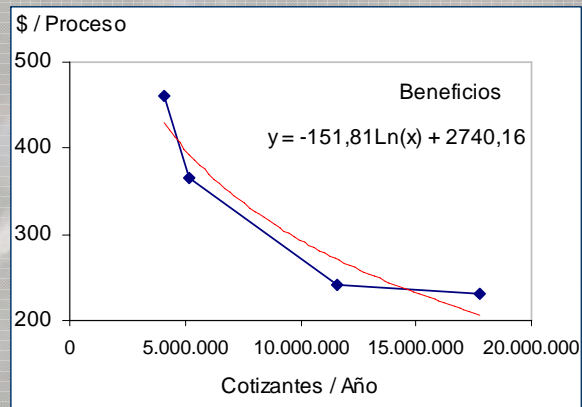
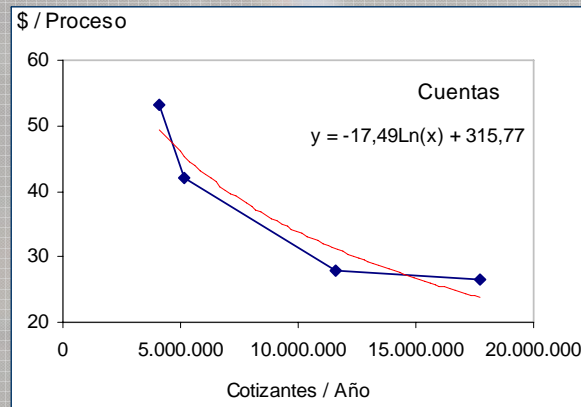
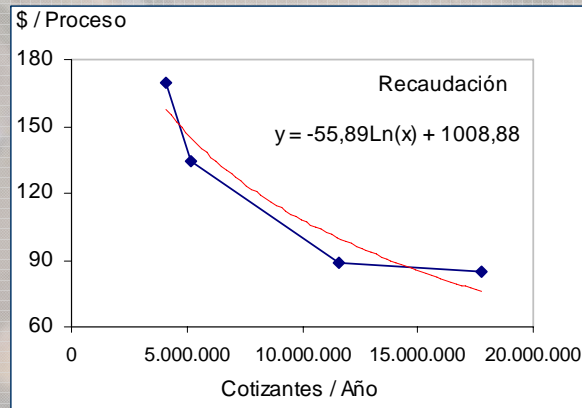
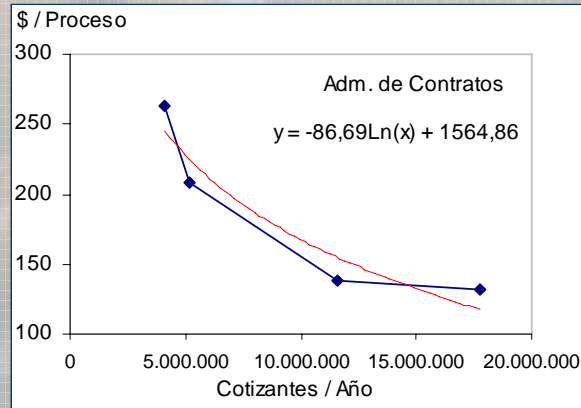
Consideraciones para el Análisis: Costos por Cotizante

Item	Cuprum	ING	Habitat	Provida
Cotizantes	341.743	431.224	968.082	1.479.230
Administración de Contratos	\$ 263	\$ 209	\$ 138	\$ 132
Recaudación	\$ 170	\$ 134	\$ 89	\$ 85
Cuentas	\$ 53	\$ 42	\$ 28	\$ 27
Beneficios	\$ 461	\$ 365	\$ 242	\$ 231
Reclamos	\$ 69	\$ 54	\$ 36	\$ 34
Comercialización				
Servicios				
Gestión				
Costo Total	\$ 1.016	\$ 804	\$ 533	\$ 509

- ✓ Evidencia de economías de escala
- ✓ Costos variables en razón de número de cotizantes

Fuente : Econsult / B&C / F.Chile

Consideraciones para el Análisis: Curvas de Costo por Cotizante



Fuente : Econsult / B&C / F.Chile

Propuesta : Separar las AFP en ACI y AFP

- ❖ Parte importantes de los servicios operacionales no implican diferenciación.
- ❖ Promueve la eficiencia por existencia economías de escala
- ❖ Mantiene un modelo de mercado competitivo y baja las barreras de entrada

El modelo ACI y AFP propuesto por la AG-AFP

AFP

-ENTRADA
-(RECEPCION)

-SUCURSAL
- WEB
-CALL CENTER
-SERVICIOS



ACI

•PROCESOS OPERACIONALES

- Recaudar
- Cobrar
- Acreditar
- Administrar Base datos
- Pensiones y Beneficios
- Información normativa
- Relación SAFP



AFP

-SALIDA
-(PAGO -ENTREGA)

-SUCURSAL
- WEB
-CALL CENTER
-SERVICIOS

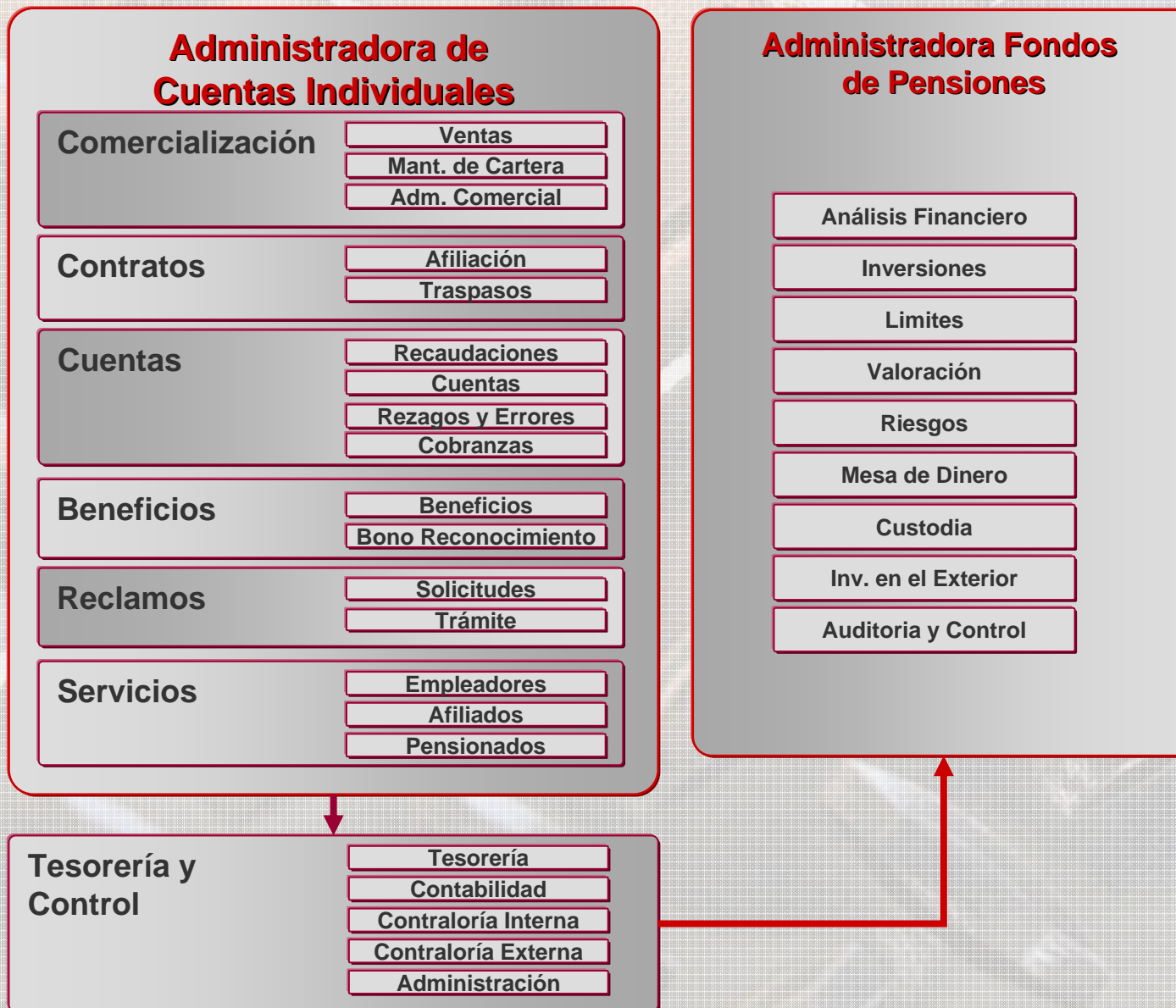
- **Un modelo donde la relación con el cliente la mantienen las AFP y sus redes de oficinas y canales de acceso.**
- **La separación de ACI y AFP debería ser voluntaria**
- **Permitir que otros operadores afines creen ACI a partir de sus economías de ámbito, no se obligue a giro único (SONDA, SERVIPAG, Bancos).**
- **Cuenta con institucionalidad en la ley y sea exenta del IVA**

El modelo ACI y AFP propuesto por Jorge Tarzijan

	SEPARACIÓN DE FUNCIONES	
ITEM	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS (ACI)	ADMINISTRACIÓN DE FONDOS
Comercial y Servicios		DISTRIBUCIÓN ^(AFP) ==>
		SUCURSALES VENTA Y COMERCIALIZACIÓN
Inversiones		ADMINISTRACIÓN DE FONDOS
Operaciones	Puede tener SUCURSALES	
	RECAUDACIÓN;	
	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS RECLAMOS, BENEFICIOS	
Normativa	HAY QUE SIMPLIFICARLA	
GIRO	PUEDE SER NO ÚNICO	DEBE SER ÚNICO
S.AFP	FISCALIZA	FISCALIZA
Nombra Potenciales Participantes	CCAF, SONDA, SERVIPAG	
	BANCOS	

- Una AFP podría contratar + de una ACI

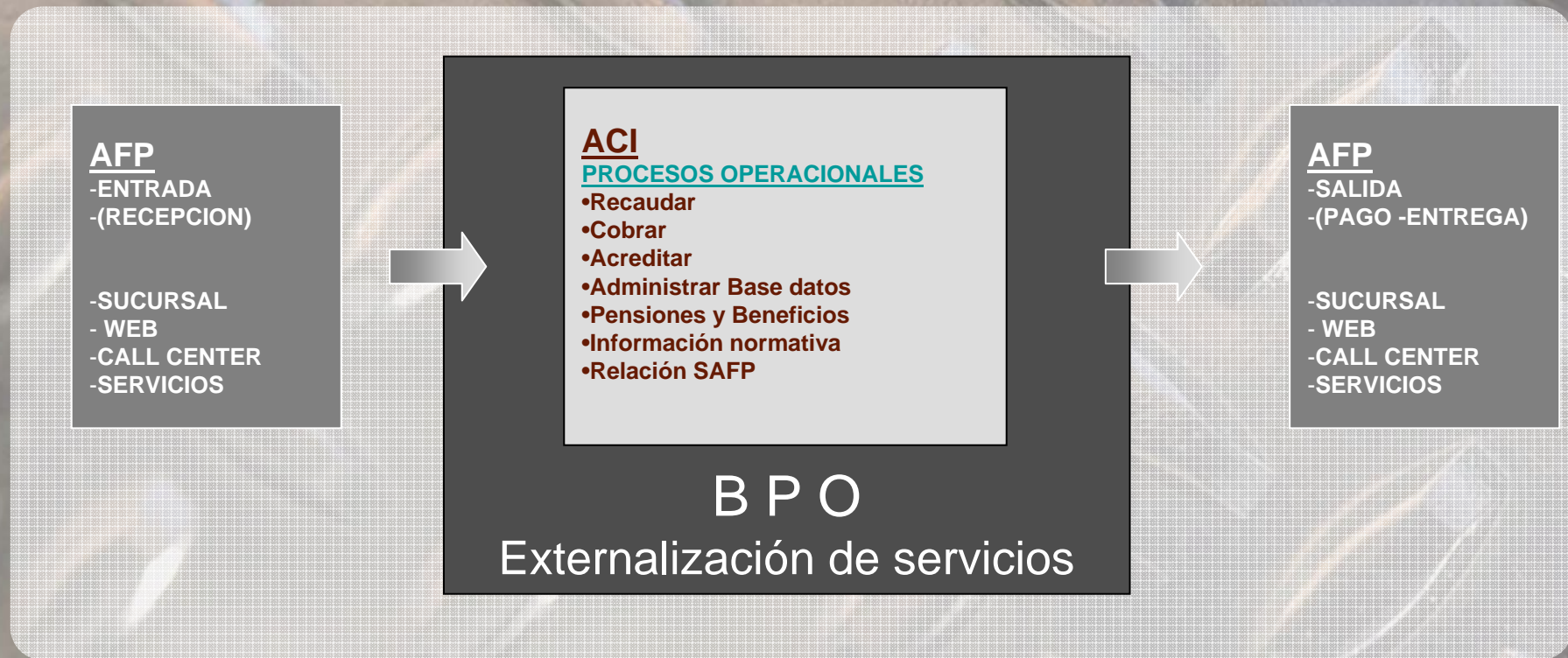
Nuestra propuesta Modelo



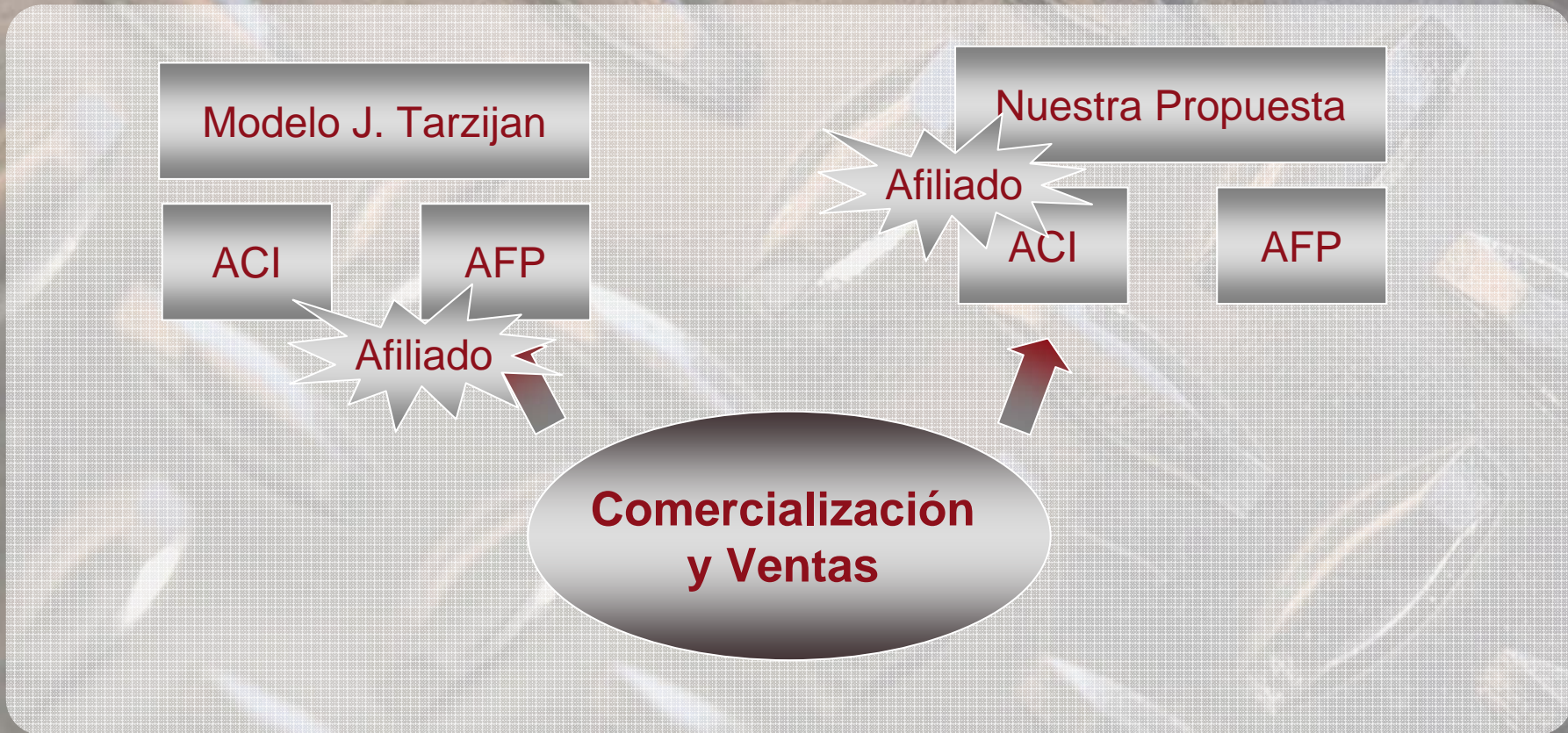
Principales Características del Modelo

Ítem	ACI	AFP
Objeto	Administrar Cuentas Individuales	Administrar Fondos de Pensiones
Autorización y Licencia	SAFP	SAFP
Fiscalización y Control		
Giro	Múltiple	Único
Subcontratación de Portafolio		Presta servicios de Adm. de Cartera a una o mas ACI
Comisiones	Cobra sobre Saldo y paga los servicios a la AFP	
Subcontratación de Servicios Operacionales	Si – <i>Factibilidad de integración vertical (dentro de grupos) o entidades especializadas (BPO)</i>	Si – <i>Aspectos operacionales</i>
AFP Actuales	Conversión Voluntaria	
Situaciones Especiales	Regulaciones especiales en caso de administradores de dos o mas carteras	
Relación con el afiliado	Si	No

Diferencias con otras propuestas : Modelo AG-AFP



Diferencias con otras propuestas : Modelo Jorge Tarzijan



Anexo: Cambios Regulatorios que se requieren para avanzar en la Externalización de Procesos AFP (Estudio AG-AFP)

Proceso	Descripción	¿Con la norma actual se podría externalizar?	Circular # 1168	Observación de la norma
Afilación y Productos	Proceso de Incorporación (ingreso SI, Notificación, Verificación PRV).	No	pto 14 letra e)	Proceso de afiliación y traspaso de cuentas personales.
	Proceso de Traspasos (ingreso OT, Notificaciones AFPs, Canje, Acreditación).			
	Acreditación Canje en Cuentas (Cargos y Abonos).			
	Registro Contable Fondo de Pensiones		pto 14 letra d)	Proceso de Actualización del patrimonio de los Fondos de Pensiones, de acuerdo con las normas de la Circular Nº 466.
	Proceso Contratos APV (incluye Notificación y Traspasos).	SI	Circula 1194	Registro contable de las operaciones de los Fondos de Pensiones, confección de comprobantes contables y archivo de documentación de respaldo.
	Transferencia Electronica entre AFPs Archivos Traspasos (STA)	La norma no lo señala		
	Informes S.AFP			
Base de Datos	Gestión de actualizar Base de los clientes (Rut, Nombre, Dirección, Telefono, fecha afiliación, AFP origen etc.).	La norma no lo señala		
	Gestión de actualizar Base de Datos Cuentas Personales (Transacciones y Saldos)	No	capitulo III) punto 3) letra b)	El proveedor no puede tener acceso a los Saldos.
	Base de Datos Historica (CMH)	Si	Circular 1317	

Anexo: Cambios regulatorios que se requieren para avanzar en la Externalización de Procesos AFP (Estudio AG-AFP)

Proceso	Descripción	¿Con la norma actual se podría externalizar?	Circular # 1168	Observación de la norma
Recaudación	Convenio de Recaudación de cotizaciones previsionales, CCO, CAV, CAI, APV (Manual y Electronica)	Si	pto 2 letra j)	Recepción de las declaraciones y recaudación de las cotizaciones y depósitos de acuerdo con lo establecido en el artículo 54 del reglamento del D.L. 3500
	Análisis de Cuentas Corrientes y Conciliación Bancaria Cartola, Deposito, Planillas y emisión de Auxiliares	No	pto 14 letra b)	Control Operacional y contable de las cuentas corrientes bancarias y sus respectivas conciliaciones, así como de la conservación y archivo de la documentación de respaldo.
	Cuadratura Resumen/Detalle, y Deposito	La norma no lo señala		
	Proceso de validación versus Base de Datos			
	Proceso de aclaración Recaudación Doc. Incompleta y Sin documentación			
	Generación Mora presunta			
	Base de Datos Trabajo Pesado			
	Transferencia Recaudación APV a otras Entidades (IAs).	No	capitulo III) punto 3) letra b)	El proveedor no puede tener acceso a los Saldos.
Emisión de auxiliares del Patrimonio.		pto 14 letra b)	Control Operacional y contable de las cuentas corrientes bancarias y sus respectivas conciliaciones, así como de la conservación y archivo de la documentación de respaldo.	
Administración de Cuentas	Acreditación Recaudación (Abonos).	No	pto 14 letra d)	Proceso de Actualización del patrimonio de los Fondos de Pensiones, de acuerdo con las normas de la Circular Nº 466.
	Acreditación Rezagos (Abonos)..			
	Acreditación Ajustes (Cargos y Abonos).			
	Cobro de Comisiones todas las cuentas CCO, CAV, CAI, APV.			
	Transferencia desde CAV a CCI para pensión		pto 14 letra f)	Registro contable de las operaciones de los Fondos de Pensiones, confección de comprobantes contables y archivo de documentación de respaldo.
	Transferencia desde CCI a CAV pago Independientes			
	Proceso de Cambio de Fondos (Voluntario y Etareo) ==> todas las cuentas CCO, CAV, APV, CAI.			
	Registro Contable Fondo de Pensiones			

Anexo: Cambios regulatorios que se requirieron para avanzar en la Externalización de Procesos AFP (Estudio AG-AFP)

Proceso	Descripción	¿Con la norma actual se podría externalizar?	Circular # 1168	Observación de la norma
Reclamos 650 - propios y de otras AFPs	Estudio/Análisis - Todas los tipos de cuentas (CCO, CAV, APV, CAI)	Si	pto 2 letra s)	Etapas de registro, estudio y dictaminación del proceso de solución de reclamos normado en la Circular N° 650.
	Dictaminación			
	Solución (Operación a ejecutar) ==> Base de Datos y Ajustes (intervención de cuentas).	No	pto 14 letra g)	Solución de reclamos.
	Acreditación Ajustes (Cargos y Abonos).		pto 14 letra d)	Proceso de Actualización del patrimonio de los Fondos de Pensiones, de acuerdo con las normas de la Circular N° 466.
	Registro Contable Fondo de Pensiones		pto 14 letra f)	Registro contable de las operaciones de los Fondos de Pensiones, confección de comprobantes contables y archivo de documentación de respaldo.
	Informes S.AFP	La norma no lo señala		
Devolución de Pagos en Exceso	Estudio/Análisis - aceptación/rechazo			
	Resolución (si corresponde devolución)		pto 14 letra c)	Devolución de Pagos en Exceso.
	Solución (Operación a ejecutar) ==> Base de Datos y Ajustes (intervención de cuentas).	No		
	Acreditación en Cuenta (Cargos).		pto 14 letra d)	Proceso de Actualización del patrimonio de los Fondos de Pensiones, de acuerdo con las normas de la Circular N° 466.
	Registro Contable Fondo de Pensiones		pto 14 letra f)	Registro contable de las operaciones de los Fondos de Pensiones, confección de comprobantes contables y archivo de documentación de respaldo.
	Pago		pto 14 letra c)	Devolución de Pagos en Exceso.

Anexo: Cambios regulatorios que se requirieron para avanzar en la Externalización de Procesos AFP (Estudio AG-AFP)

Proceso	Descripción	¿Con la norma actual se podría externalizar?	Circular # 1168	Observación de la norma
Reclamos 650 - propios y de otras AFPs	Estudio/Análisis - Todas los tipos de cuentas (CCO, CAV, APV, CAI)	Si	pto 2 letra s)	Etapas de registro, estudio y dictaminación del proceso de solución de reclamos normado en la Circular N° 650.
	Dictaminación			
	Solución (Operación a ejecutar) ==> Base de Datos y Ajustes (intervención de cuentas).	No	pto 14 letra g)	Solución de reclamos.
	Acreditación Ajustes (Cargos y Abonos).		pto 14 letra d)	Proceso de Actualización del patrimonio de los Fondos de Pensiones, de acuerdo con las normas de la Circular N° 466.
	Registro Contable Fondo de Pensiones		pto 14 letra f)	Registro contable de las operaciones de los Fondos de Pensiones, confección de comprobantes contables y archivo de documentación de respaldo.
	Informes S.AFP	La norma no lo señala		
Devolución de Pagos en Exceso	Estudio/Análisis - aceptación/rechazo			
	Resolución (si corresponde devolución)		pto 14 letra c)	Devolución de Pagos en Exceso.
	Solución (Operación a ejecutar) ==> Base de Datos y Ajustes (intervención de cuentas).	No		
	Acreditación en Cuenta (Cargos).		pto 14 letra d)	Proceso de Actualización del patrimonio de los Fondos de Pensiones, de acuerdo con las normas de la Circular N° 466.
	Registro Contable Fondo de Pensiones		pto 14 letra f)	Registro contable de las operaciones de los Fondos de Pensiones, confección de comprobantes contables y archivo de documentación de respaldo.
	Pago		pto 14 letra c)	Devolución de Pagos en Exceso.

Anexo: Cambios regulatorios que se requirieron para avanzar en la Externalización de Procesos AFP (Estudio AG-AFP)

Proceso	Descripción	¿Con la norma actual se podría externalizar?	Circular # 1168	Observación de la norma
Técnicos Extranjeros	Estudio/Análisis - aceptación/rechazo Resolución (si corresponde devolución) Solución (Operación a ejecutar) ==> Base de Datos y Ajustes (intervención de cuentas).	No	pto 14 letra c)	Devolución de Pagos en Exceso.
	Acreditación en Cuentas (Cargos).		pto 14 letra d)	Proceso de Actualización del patrimonio de los Fondos de Pensiones, de acuerdo con las normas de la Circular Nº 466.
	Registro Contable Fondo de Pensiones		pto 14 letra f)	Registro contable de las operaciones de los Fondos de Pensiones, confección de comprobantes contables y archivo de documentación de respaldo.
	Pago	La norma no lo señala		
Beneficios	Análisis cuenta: Ingreso Base y cobertura	No	capitulo III) punto 3) letra b)	El proveedor no puede tener acceso a los Saldos.
	Análisis y determinación derecho		pto 14 letra h)	Tramitación de las pensiones y otros beneficios establecidos en el D.. 3.500.
	Emisión Certificados de Saldo Administración de datos en el SCOMP Administración de datos en el Listado Publico Administración de venta de Bonos en la Bolsa Cálculos de Excedentes con la tributación	La norma no lo señala		
	Acreditación Cuentas (Cargos y Abonos).	No	pto 14 letra d)	Proceso de Actualización del patrimonio de los Fondos de Pensiones, de acuerdo con las normas de la Circular Nº 466.
	Registro Contable Fondo de Pensiones		pto 14 letra f)	Registro contable de las operaciones de los Fondos de Pensiones, confección de comprobantes contables y archivo de documentación de respaldo.
	Invalidez y Supervivencia: Notificaciones, Pago aportes, pensiones transitorias, devoluciones, ceses, control reservas cia de seguros (altas y bajas)		pto 14 letra h)	Tramitación de las pensiones y otros beneficios establecidos en el D.. 3.500.
	Pago de pensiones y otros beneficios	Si	pto 2 letra i)	Pago de retiros de ahorro voluntario, de indemnizaciones y pensiones
	Trasposos de fondos a las Cías. De Seguros Conciliaciones Cía de Seguros Administración pagos a las CCAF por descuentos a los pensionados Certificados de impuesto Informes S.AFP	La norma no lo señala		

Anexo: Cambios regulatorios que se requirieron para avanzar en la Externalización de Procesos AFP (Estudio AG-AFP)

Proceso	Descripción	¿Con la norma actual se podría externalizar?	Circular # 1168	Observación de la norma
Bono de Reconocimiento	Tramites ante el INP: SBR, Emisiones, CA, Reclamos. Liquidaciones de Bonos	La norma no lo señala		
	Acreditación Cuentas (abono).	No	pto 14 letra d)	Proceso de Actualización del patrimonio de los Fondos de Pensiones, de acuerdo con las normas de la Circular Nº 466.
	Registro Contable Fondo de Pensiones		pto 14 letra f)	Registro contable de las operaciones de los Fondos de Pensiones, confección de comprobantes contables y archivo de documentación de respaldo.
	Administración de datos del DCV	La norma no lo señala		
	Custodia DCV Informes SAFF	Si La norma no lo señala	pto 2 letra u)	Custodia de Bonos de reconocimiento.
Garantía Estatal	Consultas a otras entidades Análisis del derecho Conformación expedientes S.AFP			
	Administración pagos con la Tesorería: Notificación, ceses, reactivaciones, devoluciones, pagos en exceso	La norma no lo señala		
	Proceso anual de solicitud de antecedentes y verificación del derecho			
	Conciliaciones mensuales con la Tesorería			
Asignación Familiar	Análisis el derecho			
	Proceso anual de solicitud de antecedentes y verificación del derecho	La norma no lo señala		
	Conciliaciones mensuales con la SSS			

Anexo: Cambios regulatorios que se requirieron para avanzar en la Externalización de Procesos AFP (Estudio AG-AFP)

Proceso	Descripción	¿Con la norma actual se podría externalizar?	Circular # 1168	Observación de la norma
Información y Estadísticas	Transmisiones oficios y respuestas a la SAFF	La norma no lo señala		
	Estadísticas 1218, 1221, 1372, Oficio 119			
	Transmisión Base de Datos 1264			
	Transmisión Base de Datos HPA			
	Conexión ==> Red	Si	pto 2 letra k)	Sistemas Computacionales
	Transmisión al SII	La norma no lo señala		
	Transmisión Dirección del Trabajo (pagos erroneos)			
	Transmisión Superintendencia S. Social			
Transmisión Tesorería General de la Republica (GE).				
Servicios Varios, Cartolas, Archivo.	Seguros	Si	pto 2 letra b)	Contratación de seguros, con excepción de la obligación a que se refiere el artículo 59 del D.L. 3.500 (SIS).
	Ingreso de datos		pto 2 letra e)	Digitación
	Correo		pto 2 letra f)	Distribución de correspondencia
	Formularios		pto2 letra g)	Diseño y confección de formularios y otros impresos
	Microfilmación		pto 2 letra h)	Microfilmación
	Sistemas Computacionales		pto 2 letra k)	Sistemas Computacionales
	Emisión de Cartolas)CCO, CAV, CAI, APV).		pto 2 letra r)	Emisión de cartolas y libretas provisionales.
	Archivo de diversa Documentación (carpetas clientes, reclamos, pagos en exceso, planillas, cobranzas, beneficios, retiros, etc.).		pto 2 letra q)	Archivo físico y base de datos, de acuerdo a las especificaciones contenidas en la circular N° 889, de esta Superintendencia.