

# Informe Reforma Previsional

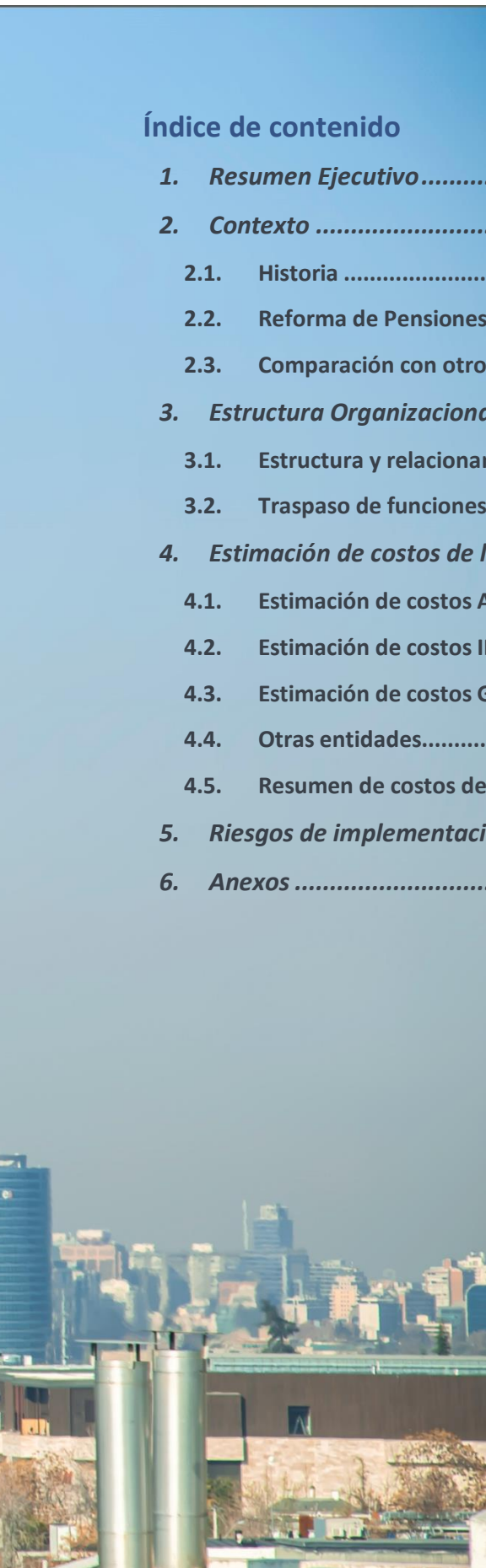
**AVINSON** 15  
CONSULTING AÑOS

Asociación  
**AFP Chile**

Marzo 2024

## Índice de contenido

<b>1. Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Contexto</b> .....	<b>5</b>
2.1. Historia .....	5
2.2. Reforma de Pensiones .....	7
2.3. Comparación con otros sistemas de pensiones.....	9
<b>3. Estructura Organizacional de la reforma</b> .....	<b>13</b>
3.1. Estructura y relacionamiento de entidades .....	13
3.2. Traspaso de funciones de soporte al Administrador Previsional y sus dificultades .....	16
<b>4. Estimación de costos de la nueva Institucionalidad</b> .....	<b>24</b>
4.1. Estimación de costos AP e IPS .....	25
4.2. Estimación de costos IPE e IP .....	34
4.3. Estimación de costos Gestor del FIP .....	36
4.4. Otras entidades.....	38
4.5. Resumen de costos de la reforma .....	39
<b>5. Riesgos de implementación de la reforma previsional</b> .....	<b>40</b>
<b>6. Anexos</b> .....	<b>45</b>



## Índice de Figuras

Figura 1. Evolución del Sistema de Pensiones de Chile (no exhaustivo) .....	5
Figura 2. Mapa de relacionamiento de entidades en sistema de pensiones actual .....	6
Figura 3. Ranking de gestión de costos administrativos .....	12
Figura 4. Estructura Organizacional propuesta por la reforma previsional.....	15
Figura 5. Macroprocesos realizados hoy en día por las AFPs .....	16
Figura 6. Grado de externalización estimado de macroprocesos de AFPs.....	22
Figura 7. Red de conexión de Previred (*Cajas de compensación, Servicio Notificación FUN, Certificado de cumplimiento laboral de la DT del Trabajo, control contratistas).....	23
Figura 8. Proceso de Jubilación.....	32
Figura 9. Proceso de pago de seguro de cesantía .....	32
Figura 10. Descripción IPS .....	45
Figura 11. Procesos IPS.....	45
Figura 12. Falta de eficacia en IPS .....	46
Figura 13. Fórmulas estimación Top Down .....	56
Figura 14. Parámetros AFPs usados en Top Down.....	56
Figura 15. Parámetros AP e IPS utilizados en Top Down.....	57
Figura 16. Detalle del cálculo de habilitación de sucursales y arriendo .....	57
Figura 17. Metodología de cálculo de dotación en régimen .....	58
Figura 18. Cálculo de dotación en año 1 .....	58
Figura 19. Metodología de estimación en computación y gastos administrativos.....	59
Figura 20. Metodología de estimación del gasto en habilitación de sucursales y gestión del cambio.....	60
Figura 21. Estimación de inversión en Tecnología en año 1 .....	60
Figura 22. Estimación de la proporción de dotación entre AP y refuerzo del IPS.....	62
Figura 23. Comparación funciones Gestor del FIP y Compañía de Seguro .....	65
Figura 24. Descripción de los Fondos Soberanos .....	65
Figura 25. Metodología de estimación de Gasto de servicios externalizados .....	66
Figura 26. Detalle de riesgos organizacionales de la reforma .....	66
Figura 27. Detalle de Atenciones por entidad.....	67

## Índice de Tablas

Tabla 1. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en gestión de cuentas y atención de afiliados .....	17
Tabla 2. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en recaudación de cotizaciones .....	18
Tabla 3. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en acreditación y gestión de rezagos .....	19
Tabla 4. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en cobranza .....	19
Tabla 5. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en pago de pensiones y beneficios .....	20
Tabla 6. Procesos por absorber, actualmente desarrollados por el IPS (*Se refiere a la cantidad de procesos que actualmente el IPS realiza en comparación con las AFPs).....	24
Tabla 7. Estimación de costos operacionales para AP y refuerzo del IPS según metodología Top Down.....	26
Tabla 8. Estimación de costos operacionales para AP y refuerzo del IPS según metodología Bottom Up .....	27
Tabla 9. Estimación de costos operacionales para AP y refuerzo del IPS según metodología Top Down (con deseconomías de escala).....	30

Tabla 10. Estimación de costos operacionales para AP y refuerzo del IPS según metodología Bottom Up (con deseconomías de escala).....	30
Tabla 11. Dotación estimada del IPE.....	35
Tabla 12. Estimación de costos en régimen de Inversor de Pensiones del Estado .....	35
Tabla 13. Estimación de gastos recurrentes en régimen para las áreas de estudios y administración del Gestor del FIP.....	37
Tabla 14. Costos de administración de los servicios externos.....	38
Tabla 15. Subprocesos de Acreditación.....	48
Tabla 16. Subprocesos de Cobranza.....	49
Tabla 17. Subprocesos de gestión de cuentas .....	53
Tabla 18. Subprocesos de pago de pensiones y beneficios.....	55
Tabla 19. Subprocesos de recaudación .....	56
Tabla 20. Estimación de gasto en subcontratación.....	59
Tabla 21. Estimación cantidad de sucursales AP por región.....	61
Tabla 22. Estimación de costos recurrentes IPE.....	63
Tabla 23. Estimación gastos recurrentes áreas estudio y administrativa del Gestor del FIP.....	64

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Beneficiarios mensuales del pilar contributivo por tipo de pensión (miles de personas).....	6
Gráfico 2. Beneficiarios mensuales del pilar contributivo por tipo de pensión (miles de personas).....	7
Gráfico 3. Madurez del sistema vs comisión cobrada (% sobre el total de activos).....	9
Gráfico 4. Comisiones del fondo considerando ingresos divididos por AUM (% en puntos) .....	10
Gráfico 5. Evolución de las comisiones del sistema de AFP (% mensual sobre los depósitos de cotizaciones) .....	11
Gráfico 6. Gastos operativos de sistemas privados de pensiones en países de la OCDE, 2016 (% sobre el total de inversión).....	12
Gráfico 7. Costo administrativo por participante según usuarios de fondos de pensiones .....	28
Gráfico 8. Estimación del tamaño óptimo de participantes en fondos de pensiones.....	29
Gráfico 9. Gastos operacionales por afiliado de las diferentes AFPs.....	30
Gráfico 10. Gasto operacional por atención por entidad (MM\$).....	33
Gráfico 11. Gasto operacional por pago de beneficios por entidad (MM\$) .....	33
Gráfico 12. Estimación de evolución del Fondo Integrado de Pensiones.....	37
Gráfico 13. Gasto operacional del sistema de pensiones (MM\$).....	40
Gráfico 14. Comparación de la estimación del gasto fiscal (MM\$).....	40
Gráfico 15. Tasa de ocupación informal en Chile (%).....	43

## 1. Resumen Ejecutivo

El proyecto de ley busca solucionar problemas de alta preocupación para la sociedad chilena reestructurando el sistema de pensiones. Este informe se enfoca en el objetivo de la reforma de otorgar mayor eficiencia al sistema y hace una evaluación operativa y financiera del mismo.

Este objetivo aparece como un desafío importante, considerando que el sistema de pensiones chileno muestra bajos gastos operativos sobre el total de activos administrados (AUM) al compararlo con otros países de la OCDE, existiendo un bajo espacio de mejora en la eficiencia en desmedro de un riesgo de aumentar dichos costos si se comparan con otros países de la OCDE. En este mismo sistema, donde los actores principales son las AFPs, se identifican 212 procesos operacionales que el Administrador Previsional tendrá que absorber, homologar y operativizar.

Este desafío se complejiza al incorporar en la ecuación la disolución de las AFPs y llevarlo a un sistema de pensiones compuesto por más de cinco entidades diferentes. Comparando estos procesos con la capacidad y nivel de desarrollo que tienen las entidades candidatas a ser AP, las cajas de compensación se ven más preparadas para tomar este rol. Sin embargo, aún hay complejidades sistémicas y operacionales relevantes que tendrán que abordar. Procesos como la acreditación de cotizaciones, cálculo y pago de distintos tipos de pensiones, integración de sistemas que soporten procesos para 11,7 MM de afiliados y la consolidación de registros históricos de varias AFPs asoman como los funciones y capacidades de mayor complejidad a asumir por esta nueva entidad. Adicionalmente, en el pasado licitaciones de funciones más acotadas y procesos de fusión masivos han tomado 24 meses o más, como la integración de los sistemas de AFP Cuprum y Principal que tomó tres años y la preparación de la fusión de Capital con Santa María la cual tardó más de un año.

Analizando la estructura, funciones y capacidades que tendrá el AP e IPS, se estima que en régimen se tendrán gastos operativos anuales de MM \$337.439 y MM \$51.406, respectivamente. Para estimarlos, se consideró la inversión en tecnología, gasto en sucursales y colaboradores requeridos, entre otros. Además, se ajustó por un factor de deseconomía de escala. Con una estructura liviana y enfocada en inversión, se estima que el IPE tendría gastos recurrentes de + MM \$5.868. Además, considerando otros sistemas de pensiones similares se estima que existan entre 10 a 20 Inversores de Pensiones, significando un costo del sistema entre MM\$ 58.690 – 117.379. Para el Gestor del FIP, se estima un gasto anual en régimen de MM \$3.467. Este gasto considera la implementación de dos áreas (actuarial y *compliance*) (MM \$1.380) y los gastos de servicios que deberá subcontratar para la gestión del FIP (MM \$2.087). Teniendo todos estos costos en consideración, el total del sistema para los pilares Contributivo y Seguro Social es de MM \$511.492 en régimen, más del doble que lo estimado en el Informe Financiero del proyecto de ley al compararlo con los costos disponibles.

Por último, adicional a las complejidades operacionales, gastos en régimen e inversión que se tendrá que llevar a cabo en la reforma, existen riesgos políticos, normativos, financieros, organizacionales, laborales y de servicio que se desprenden del proyecto de ley, los cuales deben ser tomados en consideración en el caso que se quiera implementar el proyecto de ley correctamente.

## 2. Contexto

### 2.1. Historia

El sistema de pensiones en Chile ha evolucionado en el último siglo, contando ahora con un sistema consolidado desde hace más de 40 años. En 1924 se tenía un sistema de reparto donde los trabajadores activos financiaban directamente las pensiones de los retirados actuales. Luego de casi 60 años, en 1981, se cambió a un sistema de capitalización individual, donde los afiliados comienzan a ahorrar para su propia pensión, bajo la administración de las AFPs.

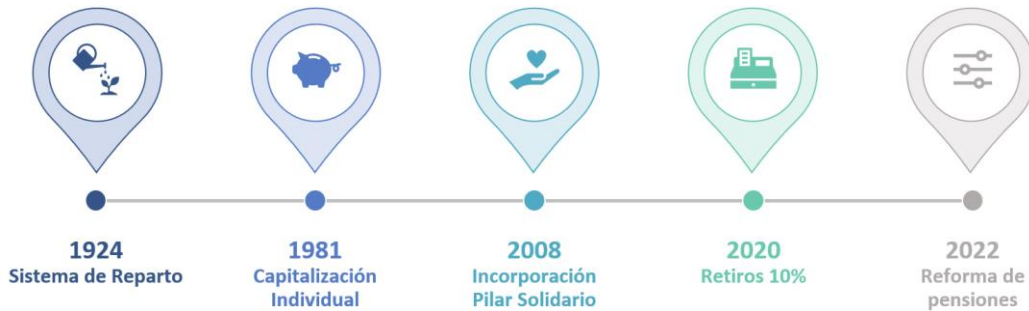


Figura 1. Evolución del Sistema de Pensiones de Chile (no exhaustivo)

En 2008 se realiza una reforma para ayudar a financiar las pensiones de las personas de bajos ingresos, a través de la incorporación del Pilar Solidario (No Contributivo). 12 años más tarde, y en respuesta a la crisis económica por el COVID-19, el Gobierno permite retirar el 10% de los fondos individuales en tres ocasiones. Por último, en 2022 se discute una nueva reforma Previsional, con el fin de mejorar las pensiones, fortalecer el Pilar Solidario y robustecer la regulación.

Actualmente, el sistema de pensiones chileno se compone por tres pilares básicos que construyen las pensiones individuales de las personas:

#### **Pilar Contributivo de Ahorro Obligatorio**

Consiste en un sistema de capitalización individual, administrado por las AFPs, donde trabajadores aportan mensualmente el 10% de su remuneración imponible más una comisión para las AFPs. En cuanto a pensiones, existen dos tipos de pago: renta vitalicia, donde se hace traspaso de fondos a una compañía de seguros (monto fijo en UF); y retiro programado, donde el ahorro se mantiene en AFP (monto variable, se recalcula año a año).

La administración de los fondos de pensiones las lleva a cabo siete entidades: Capital, Cuprum, Habitat, Modelo, PlanVital, Provida y Uno. Observando el Gráfico 1, vemos que cerca del 75% de los beneficiarios mensuales son por vejez y vejez anticipada (50% y 25%, respectivamente), mientras que el restante corresponde a pensiones de invalidez y sobrevivencia.



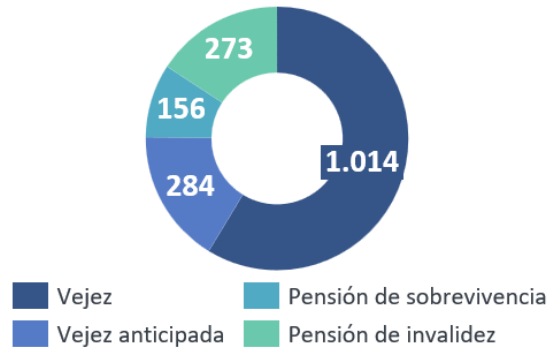


Gráfico 1. Beneficiarios mensuales del pilar contributivo por tipo de pensión<sup>1</sup> (miles de personas)

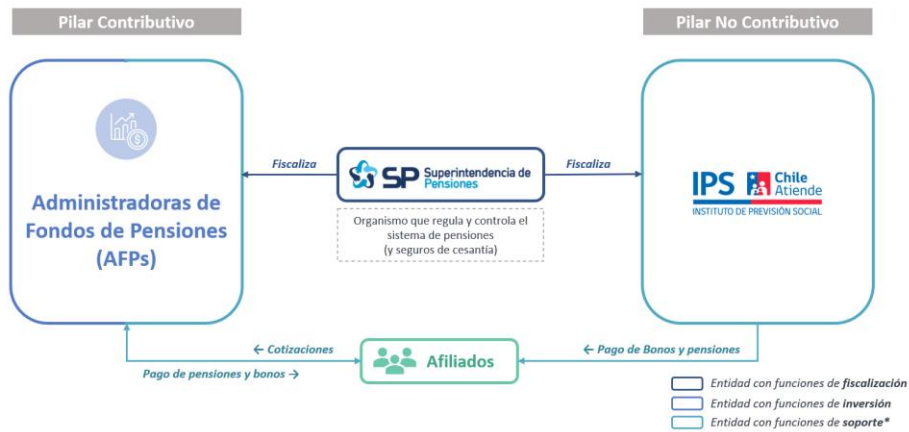


Figura 2. Mapa de relacionamiento de entidades en sistema de pensiones actual

En la Figura 2 se observa el relacionamiento actual de las entidades que participan del sistema de pensiones, con las AFPs cumpliendo funciones de soporte e inversión en el Pilar Contributivo, el IPS a cargo de la administración del Pilar No Contributivo, y la Superintendencia de Pensiones (SP) y Comisión para el Mercado Financiero (CMF) como fiscalizadores del sistema.

### Pilar Voluntario

Aporte voluntario adicional al obligatorio con el fin de aumentar su ahorro previsional, a través de cuentas de Ahorro Previsional Voluntario y Ahorro Previsional Voluntario Colectivo.

<sup>1</sup> Superintendencia de Pensiones, a septiembre 2023.

### Pilar No contributivo

Este pilar corresponde a la entrega de beneficios a quienes no cotizaron para pensión o quienes tuvieron ahorros insuficientes, para evitar la pobreza en la vejez en rangos más vulnerables de la población. Este pilar es administrado por el Instituto de Previsión Social (IPS), servicio público que entrega beneficios y servicios previsionales y sociales (ver Anexo A), a través de su red de atención ChileAtiende, acercando de manera inclusiva el Estado a las personas<sup>2</sup>. Viendo el Gráfico 2, el grueso de pensiones mensuales que se entregan corresponde a la Pensión Garantizada Universal (PGU), cercano a un 80% del total de beneficiarios mensuales del pilar no contributivo por tipo de pensión.

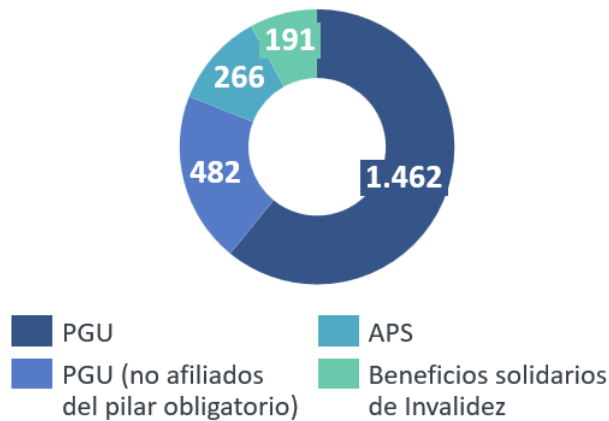


Gráfico 2. Beneficiarios mensuales del pilar no contributivo por tipo de pensión<sup>3</sup> (miles de personas)

## 2.2. Reforma de Pensiones

En noviembre de 2022, el Gobierno de Chile presentó un proyecto de ley sobre la reforma previsional, con cambios estructurales en los tres pilares del sistema de pensiones actual, como también la creación de un nuevo pilar de Seguro Social. En diciembre de 2023, el Gobierno ingresó indicaciones a la reforma, generando algunos cambios respecto al proyecto de ley original. Antes del despacho del proyecto de ley a la cámara de diputados en enero de 2023, los puntos principales en cada uno de los pilares declaran lo siguiente:

<sup>2</sup> Página Web – Instituto de Previsión Social.

<sup>3</sup> Superintendencia de Pensiones, a septiembre 2023.



### **Pilar No Contributivo**

Actualmente la Pensión Garantizada Universal (PGU) es de \$214.296, cubriendo el 90% de la población de más de 65 años. La reforma propone que para 2030 se entregue una PGU de \$250.000 a quienes perciban una pensión base menor a la pensión superior, esperando beneficiar a 3.400.000 personas.

### **Pilar Voluntario**

Los puntos declarados tienen buscan potenciar el Aporte Previsional Voluntario Colectivo (APVC), donde existirá enrolamiento automático a estos planes (aporte del empleador debe ser igual o mayor que el del trabajador). Existirán incentivos tributarios para los empleadores en caso de usar planes de APVC. Además, el trabajador podrá retirar el 25% de los aportes del empleador que han pasado a ser de su propiedad.

### **Pilar Contributivo**

En cuanto al Pilar Contributivo, se proponen nuevas entidades de inversión, los Inversores de Pensiones (IP), cuyo objeto exclusivo será administrar los fondos previsionales de los afiliados al sistema. Pueden constituir un IP las administradoras generales de fondos, las compañías de seguros de vida, Cooperativas de Ahorro y Crédito, y personas naturales o jurídicas que cumplan con los requisitos de esta ley. Sumado a esto, se creará un Inversor de Pensiones Estatal (IPE), el cual tendrá un capital mínimo de formación de 50.000 UF, y que podrá competir con los IP.

Por otro lado, se manifiesta la separación de las funciones de inversión y soporte, a cargo hoy de las AFPs, a través de nuevas entidades. Los mencionados IP e IPE (a cargo de la administración de fondos), y una nueva entidad a cargo del soporte, el Administrador Previsional (AP), la cual será licitada a un privado (caso de licitación desierta podría asumir el IPS). De la licitación podrán participar Cajas de Compensación de Asignación Familiar, las Administradoras Generales de Fondos, las entidades bancarias fiscalizadas y personas naturales o jurídicas que cumplan con los requisitos de esta ley. En esa misma línea, se prohíbe a los IP controlar directa o indirectamente acciones en el Administrador Previsional.

En cuanto a la cotización, se aumenta en un 3,5% de la cotización voluntaria, llegando a un 13,5% de cotización individual obligatoria. Adicionalmente, aumenta el tope imponible y las comisiones de cotización se cobrarían sobre saldo en vez de sobre depósito, con una fórmula de descuentos para los diferentes casos de afiliados.

### **Pilar de Seguro Social**

Este nuevo pilar que se propone nace de la cotización de un 3% adicional al 13,5% mencionado en el Pilar Contributivo (un total de 16,5% de cotización). Con esta cotización adicional se propone la creación del Fondo Integrado de Pensiones (FIP), como un aporte solidario intergeneracional para aquellos que tienen pensiones más bajas (similar a un sistema de reparto).

Se establecerá un Gestor del FIP, encargado de la gestión e inversión de los recursos del Fondo Integrado de Pensiones, quien debe asegurar la máxima rentabilidad del fondo y cuyos gastos se

descontarán de ese mismo fondo. El Gestor del FIP licita la administración de carteras de inversión de la totalidad de los recursos del FIP a uno o más administradores.

Dicho esto, el presente informe se enfocará principalmente en cubrir este último beneficio sobre las eficiencias, analizando los procesos que hoy en día realizan las AFPs, los costos actuales del sistema y los gastos en régimen de la nueva estructura organizacional que propone el el Informe Financiero Sustitutivo de la reforma.

### 2.3. Comparación con otros sistemas de pensiones

Al observar otros sistemas de pensiones en el mundo, su madurez, comisiones y gastos sobre el total de fondos administrados, hay importantes diferencias entre ellos, donde Chile destaca por ser tener un modelo eficiente en costos.

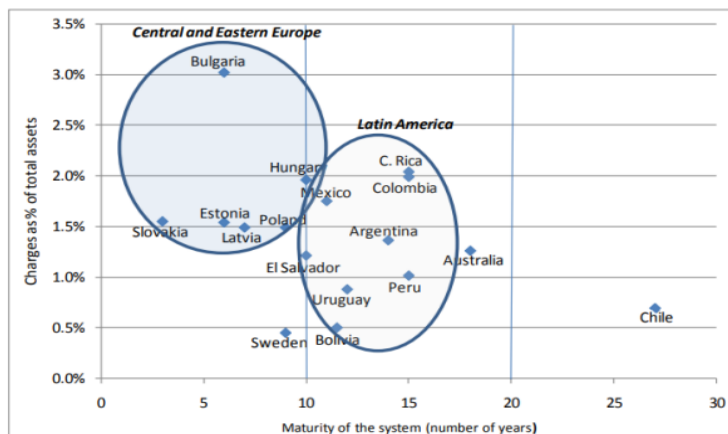


Gráfico 3. Madurez del sistema vs comisión cobrada<sup>4</sup> (% sobre el total de activos)

Tal como se observa en la Gráfico 3 y un informe publicado por la OCDE<sup>5</sup>, Chile ha 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 porcentaje de comisión sobre el total de activos, pese a que ya tienen un nivel de madurez avanzado.

En 2010 el nivel de comisiones (sobre el *Assets Under Management*) en Chile rondaba cerca del 1,3%. A nivel Sudamericano, Chile cuenta con el 2º menor nivel de comisiones, sólo superado por Bolivia (ver Gráfico 4). Nuestro país se situaba en la mediana de la muestra internacional con 1,35%, la cual a 2020 caía a 0,49% (la media es de 2,17%, ubicándose Chile muy por debajo de esta).

<sup>4</sup> Pension at Glance, OECD, 2017.

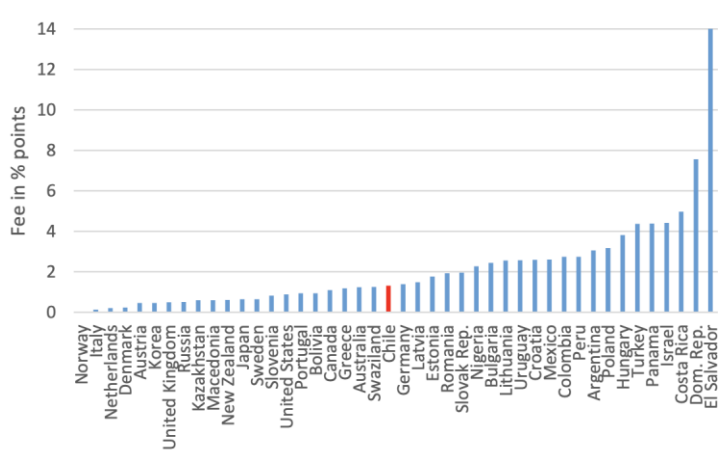


Gráfico 4. Comisiones del fondo considerando ingresos divididos por AUM<sup>5</sup> (% en puntos)

Analizando la evolución interna del sistema, se aprecia una caída sostenida desde 1983. Hasta el 2008 hubo una disminución de las comisiones de casi 45% (ver Gráfico 5), en las cuales se incluía el Seguro de Invalidez y Sobrevivencia (SIS). Tras excluir el Seguro de Invalidez y Sobrevivencia, luego del 2008 las comisiones continuaron a la baja. Esto muestra como 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.

<sup>5</sup> Tuesta, 2014.

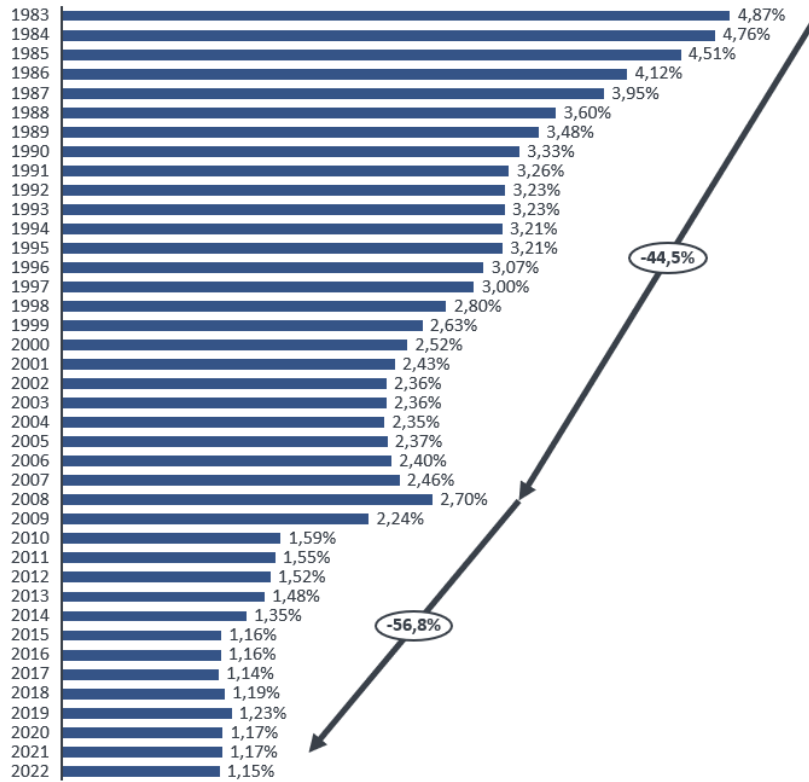


Gráfico 5. Evolución de las comisiones del sistema de AFP<sup>6</sup> (% mensual sobre los depósitos de cotizaciones)

Además de las bajas comisiones, el sistema de pensiones chileno presenta uno de los menores porcentajes de gasto sobre total de inversión según estudio de la OCDE, incluso menor que reconocidos sistemas como el de Australia y Noruega (ver Gráfico 6). Al observar los países más eficientes e ineficientes, se deduce que existe un bajo espacio para mejorar la eficiencia del sistema chileno, mientras que un amplio riesgo de aumentar los costos.

Sumado a lo anterior, en un ranking de gestión de costos administrativos en sistemas de pensiones, realizado por el Global Pension Transparency Benchmark, Chile tiene el 8vo lugar, por sobre países desarrollados como Noruega, Japón, Dinamarca y Finlandia. Dicho ranking considera cinco elementos claves: integridad de los costos de gestión externa (alcance de las tarifas de gestión externa), servicio/administración para miembros (servicios de administración de beneficios), costo total del fondo (componente más importante del ranking), integridad de los costos de transacción (comisiones de corretaje, impacto en el mercado, etc.) y asignación de activos (cómo invierte el fondo y cuáles son sus enfoques de implementación, gestión activa, pasiva, externa/interna).

<sup>6</sup> Estadísticas Financieras, Superintendencia de Pensiones.

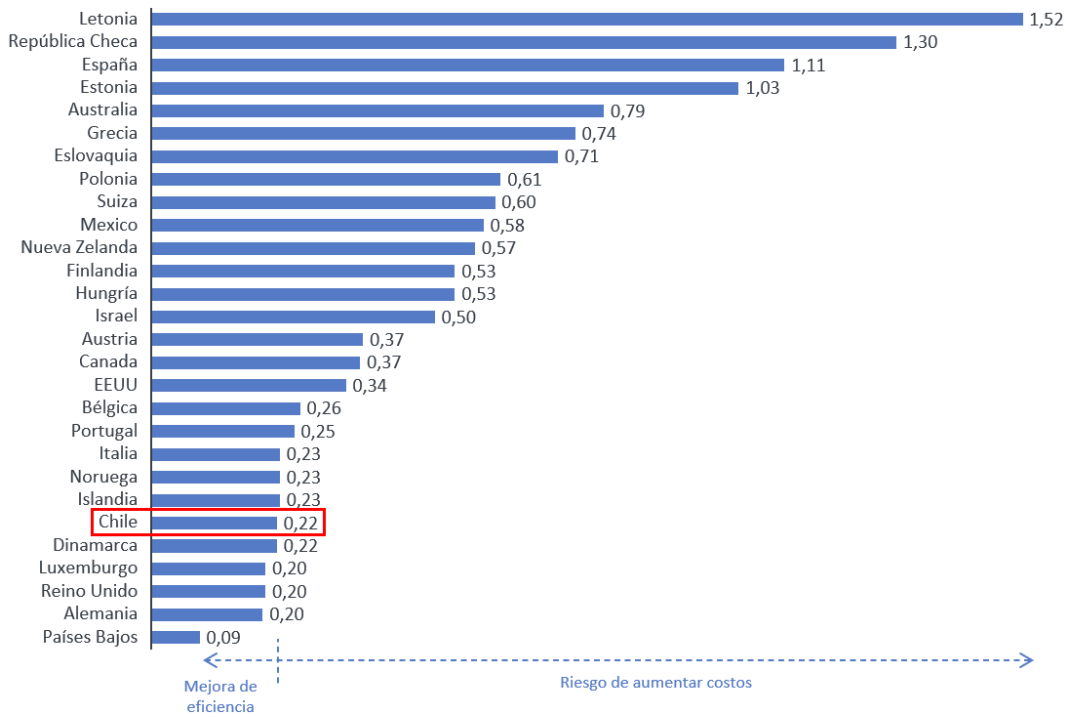


Gráfico 6. Gastos operativos de sistemas privados de pensiones en países de la OCDE, 2016<sup>7</sup> (% sobre el total de inversión)



Figura 3. Ranking de gestión de costos administrativos<sup>8</sup>

Si observamos el sistema de pensiones de Países Bajos, 1ro en el ranking de gestión de costos administrativos y con el menor porcentaje de gastos sobre el total de inversión, existen algunas similitudes, pero también importantes diferencias con respecto a la propuesta del Gobierno chileno. Este sistema tiene tres pilares similares al sistema chileno:

- **Pensión estatal (AOW):** pensión básica a través de un sistema de reparto.
- **Pensiones ocupacionales:** basado en contribuciones definidas y uniformes para todos los afiliados, con un cierto nivel de solidaridad que varía entre afiliados del sistema.

<sup>7</sup> Pensión at Glance, OECD (2017).

<sup>8</sup> Global Pensión Transparency Benchmark, 2023.

- **Ahorro privado para la jubilación:** complemento de pensión estatal y ocupacional, según ahorros voluntarios del afiliado.

Además, con la reforma implementada en 2023 en Países Bajos<sup>9</sup>, se da la opción de tener entidades que administren cuentas diferentes de las que invierten los fondos, tal como se menciona en la separación de las funciones en el proyecto de ley chileno.

A pesar de estas semejanzas, hay diferencias fundamentales que indican que la propuesta iría en dirección contraria a la naturaleza de este sistema, principalmente en cuanto a la centralización de funciones. En la práctica, las entidades neerlandesas involucradas en la industria de pensiones tienen tanto funciones de gestión de afiliados y pago de beneficios, como de inversión, no funciones separadas (similar a las AFP chilenas de hoy). Además, hay una mayor participación de afiliados en las decisiones de inversión, sin que existan fondos multigeneracionales estrictos. Por último, Países Bajos tiene un mercado con varios administradores previsionales, teniendo una mayor competencia en los actores encargados de la gestión de cuentas, atención de afiliados, recaudación de contribuciones y pago de pensiones, lo cual difiere sustancialmente de la centralización que propone la reforma y la competitividad que existiría en esta arista de la estructura organizacional del sistema chileno.

### 3. Estructura Organizacional de la reforma

#### 3.1. Estructura y relacionamiento de entidades

El proyecto de ley propone nuevas entidades dentro del sistema de pensiones: un Administrador Previsional, encargado de las funciones de soporte que hoy realizan las AFPs; Inversores de Pensiones, tanto privados como uno público, encargados exclusivamente de la administración de carteras de inversión; Gestor del Fondo Integrado de Pensiones, quien velará por la sustentabilidad del fondo; entre otras entidades.

##### **Administrador Previsional (AP)<sup>10</sup>**

1. **Administración de cuentas:** El AP tendrá que administrar las cuentas de capitalización individual, las de cotizaciones voluntarias, las de depósitos convenidos, las de ahorro voluntario, las de ahorro previsional colectivo y las de ahorro de indemnización, además de la atención a los afiliados para el soporte en cualquiera de dichas cuentas. Adicionalmente, tendrá que realizar la gestión del traspaso de afiliados entre Inversores de pensiones (tanto privados como el estatal).
2. **Gestión financiera:** El Administrador Previsional tendrá también funciones de gestión financiera como la Recaudación de las cotizaciones (10,5% + 3% que se suma en esta reforma)

<sup>9</sup> Reforma de pensiones de Países Bajos, junio 2023.

<sup>10</sup> Formula Indicaciones al Proyecto de Ley, diciembre 2023, Gobierno de Chile.

y acreditación de estas mismas, efectuar la cobranza de cotizaciones y pagar prestaciones, pensiones y beneficios que corresponden actualmente a las AFPs (excluyendo los que paga el IPS).

- 3. Otras funciones:** Dentro de otras funciones que cumplirá esta entidad, destaca el publicar y difundir información sobre la Pensión Garantizada Universal, licitar y contratar el Seguro de Invalidez y Sobrevivencia y administrar el sistema de consultas y ofertas de montos de pensiones y las comisiones médicas.

### **Inversores de Pensiones (IP) e Inversor de Pensiones del Estado (IPE)<sup>11</sup>**

Tanto los Inversores de Pensiones privados como el estatal, tendrán como función principal gestionar las inversiones de los recursos de los Fondos Generacionales derivados de las cotizaciones obligatorias de la cuenta de capitalización individual, como también las otras cuentas que administre el AP. Además, deberán contar con diez fondos generacionales, diferenciados por nivel de riesgo y retorno esperado. Algunos puntos en particular de cada tipo de inversor se destacan a continuación:

- 1. Inversiones de Pensiones (privados):** Tal como menciona el proyecto de ley, podrán concurrir a la constitución de un IP, las AGF, las compañías de seguros de vida, las Cooperativas de Ahorro y Crédito fiscalizadas por la Comisión para el Mercado Financiero y demás personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que cumplan con los requisitos. Por otro lado, ningún Inversor de Pensiones podrá pertenecer al mismo grupo empresarial que otro.
- 2. Inversor de Pensiones del Estado:** Su función será ejercer la actividad económica de Inversor de fondos de pensiones. Será una sociedad anónima en la que el fisco tiene el 99% de las acciones y la CORFO el 1%, donde trabajadores se rigen por el Código del Trabajo. La administración del IPE estará a cargo de un directorio compuesto por cinco miembros.

### **Gestor del Fondo Integrado de Pensiones**

El Gestor del FIP es una nueva entidad dentro del nuevo pilar de Seguro Social, el cual tendrá funciones financieras y operacionales:

- 1. Funciones financieras:** El Gestor del FIP deberá velar por la sustentabilidad del fondo, monitoreándolo por medio de estudios técnicos y actuariales. También tendrá que establecer la distribución de las inversiones del FIP, en las diferentes clases de activos, donde se licitará los servicios de administración de carteras de inversión de los recursos del fondo a un privado. En esa misma línea, establecerá la política de inversiones y la política de solución de conflictos de intereses, en relación con el FIP.
- 2. Funciones tácticas/operacionales:** Transferir al Instituto de Previsión Social, o a quién éste indique, los recursos del Fondo Integrado de Pensiones, cuando corresponda por las

---

<sup>11</sup> Formula Indicaciones al Proyecto de Ley, diciembre 2023, Gobierno de Chile.



prestaciones y beneficios que establezca la ley. Descontará del Fondo Integrado de Pensiones los gastos de administración de este Fondo y del Gestor del FIP y deberá mantener en su sitio electrónico la información que determine la Superintendencia de Pensiones mediante norma de carácter general.

**Instituto de Previsión Social (IPS)**

El IPS estará a cargo de la administración del Seguro Social Previsional y las cotizaciones del 3% adicional solidario intergeneracional, en materia de recaudación, cobranza y registro. Tendrá que efectuar las transferencias que corresponda al Gestor del FIP, certificar el cumplimiento de requisitos para la entrega de beneficios, así como calcularlos y otorgarlos, según sea el caso. Por último, estará a cargo de la atención al público en lo que respecta a dicho pilar.

A modo resumen, la reforma plantea cambios organizacionales tanto en el pilar contributivo como en el nuevo pilar de seguro social (ver Figura 4). En el primero se encontrarán los Inversores de Pensiones, quienes se relacionarán directamente con el Administrador Previsional, y este último con los afiliados. Por otro lado, en el pilar de seguro social se tendrá al IPS cumpliendo funciones de soporte, al Gestor de FIP fiscalizando la administración de las carteras de dicho fondo y al administrador de las carteras propiamente tal. Además, se tendrá a la Superintendencia de Pensiones fiscalizando a todas las entidades previamente mencionadas.

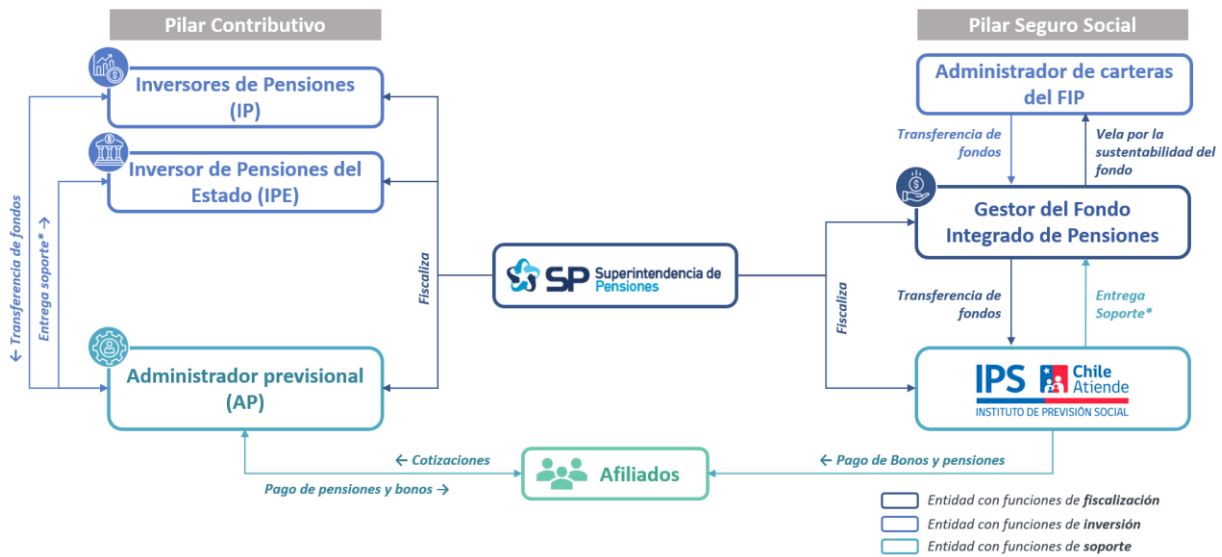


Figura 4. Estructura Organizacional propuesta por la reforma previsional

### 3.2. Traspaso de funciones de soporte al Administrador Previsional y sus dificultades

El principal cambio dentro de la reestructuración de la industria es la eliminación de las AFPs y traspaso de todas las funciones de soporte a una sola entidad, el Administrador Previsional. Esta entidad será licitada un privado, de la cual pueden participar Administradoras generales de Fondos, Cajas de Compensación de asignación Familiar, Entidades bancarias fiscalizadas y personas jurídicas o naturales que cumplan con lo establecido en las bases de la licitación.

El AP tendrá que absorber 212 procesos que hoy gestionan las AFPs<sup>12</sup>, los cuales se agrupan en cinco grandes macroprocesos, tal como se muestra en la Figura 5. Para cada uno de estos macroprocesos, se realizó un análisis sobre el nivel de desarrollo actual que tienen las entidades candidatas a ser AP en contraste con los diferentes subprocesos que hoy son llevados a cabo por la AFP (considerando niveles Bajo, Medio y Alto). Además, cada macroproceso presenta complejidades para la nueva entidad, que se expondrán a continuación.

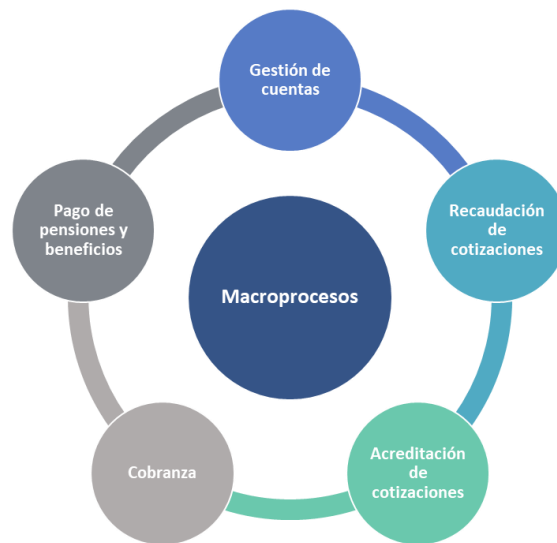


Figura 5. Macroprocesos realizados hoy en día por las AFPs

#### Gestión de cuentas y atención de afiliados

En cuanto a la gestión de cuentas y atención de afiliados, se observa a las entidades bancarias con un mayor nivel de desarrollo que las AGFs y Cajas de Compensación, pero todavía con una brecha importante dado que entre el 60-64% de los procesos se encuentran con un bajo desarrollo (ver Tabla 1).

<sup>12</sup> Compendio de normas de sistema de pensiones, Superintendencia de Pensiones.

A esto se le suman diferentes complejidades operacionales. En primer lugar, la masividad del traspaso, donde se tendrán que administrar 11,7 millones de usuarios, con una cargada migración y procesamiento de dato y alta carga de los servidores, considerando todos los registros históricos de los afiliados. Es importante considerar que los sistemas utilizados actualmente en la gestión de cuentas no están interconectados entre sí, por lo que se tendría que desarrollar interfaces para la consolidación en un solo sistema.

Se tendrán que administrar siete tipos de cuentas distintas, de las cuales las AGFs y entidades bancarias solamente abordan dos (APV y APVC, Cajas de Compensación no abordan ninguna actualmente). En línea con las cuentas de los afiliados, también se les tendrá que atender bajo los estándares mínimos de servicio impuestos por la Superintendencia de Pensiones. Por otro lado, el traspaso de cuentas significa también el traspaso de los problemas actuales que se tengan con el afiliado, como información errónea de sus pagos, cotizaciones pendientes o errores en tramitación de beneficios, los cuales tendría que gestionar el AP. A esto se le suma el manejo de cuentas de ex cajas de previsión, donde hay menos información dada su antigüedad, lo que finalmente lleva a una gestión más ineficiente.

Nivel de desarrollo	Cajas de compensación	Administradoras Generales de Fondos	Entidades Bancarias
<b>Alto</b>	19,8%	14,3%	34,1%
<b>Medio</b>	16,5%	22,0%	5,5%
<b>Bajo</b>	63,7%	63,7%	60,4%

Tabla 1. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en gestión de cuentas y atención de afiliados<sup>13</sup>

### Recaudación de cotizaciones

En materia de recaudación, AGFs y entidades bancarias tienen un bajo desarrollo de los procesos (ver Tabla 2). Uno de los aspectos relevantes a considerar en este traspaso, es el centro de movimientos históricos, donde es común para las AFPs ver diferencias entre registros histórico e información de la cuenta, lo cual ahora el AP tendría que gestionar para 11,7 millones de afiliados.

El procesamiento de recaudaciones no sería una limitante dado que la tramitación se podría abordar con un sistema masivo (ej. Sonda), pero existiría la complejidad que funcione de manera adecuada para cumplir con requisitos de la Superintendencia de Pensiones. Por otro lado, si bien la recaudación manual significa alrededor del 2% del total de recaudaciones, al centralizar las funciones podrían ser más de 200 mil, donde actualmente ya existen problemas en algunas AFPs con entidades que realizan este proceso (Ej. Banco Estado). Adicionalmente se tiene la nueva cotización intra generacional que deberá realizar el AP para el pilar contributivo

<sup>13</sup> Entrevistas con AFPs, AGFs, Cajas de compensación y entidades bancarias.

Observando el bajo nivel de desarrollo de las entidades candidatas en este proceso, se observa cómo los colaboradores se deberán capacitar para cumplir con lo estipulado por la SP, lo que lleva asociado una curva de aprendizaje mayor a la actual si no se trata con personal de AFPs.

Nivel de desarrollo	Cajas de compensación	Administradoras Generales de Fondos	Entidades Bancarias
Alto	43,8%	0,0%	0,0%
Medio	0,0%	0,0%	6,3%
Bajo	56,2%	100,0%	93,8%

Tabla 2. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en recaudación de cotizaciones<sup>14</sup>

### Acreditación y gestión de rezagos

La acreditación y gestión de rezagos son procesos donde se requiere una alta agilidad y gestión, independiente de si el AP es privado o no, y trae consigo importantes complejidades en caso del traspaso a una nueva entidad. En primer lugar, está la dificultad en implementación de una infraestructura y soporte del software para el manejo de acreditación de 11,7 millones de afiliados cumpliendo el estándar de la SP, sobre todo en etapa de transición.

Adicionalmente, se debe realizar la acreditación manual de independientes, proceso que requiere interacción con el Servicio de Impuestos Internos, las cotizaciones se deben abonar 12 meses hacia atrás, pero por otro lado el seguro de invalidez y sobrevivencia se abona hacia adelante, lo que lo vuelve un proceso manual y con poca economía de escala. Otro proceso con estas características es la gestión de rezagos. Alrededor del 60% de los nuevos afiliados son rezagos, para los cuales las acreditaciones requieren mayor trabajo que las de otros usuarios, traspasando dicha dificultad al nuevo Administrador Previsional, dado que se debe resolver caso a caso (baja economía de escala en el proceso) sumado a la necesidad de una alta velocidad de resolución para cumplir con estándares de la SP.

<sup>14</sup> Entrevistas con AFPs, AGFs, Cajas de compensación y entidades bancarias.

Nivel de desarrollo	Cajas de compensación	Administradoras Generales de Fondos	Entidades Bancarias
<b>Alto</b>	20,8%	0,0%	0,0%
<b>Medio</b>	20,8%	0,0%	4,2%
<b>Bajo</b>	58,4%	100,0%	95,8%

Tabla 3. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en acreditación y gestión de rezagos<sup>15</sup>

### Cobranza

El proceso de cobranza está muy desarrollado en las cajas de compensación, no así en las entidades bancarias y AGFs (ver Tabla 4). La mayor dificultad en este proceso es la gestión y traspaso de una gran cantidad de juicios abiertos en distintos estudios judiciales, los cuales estarían centralizados en una sola entidad, donde hay:

- 1.408.516 juicios vigentes al 31 dic. 2022<sup>16</sup>
- 2.347.737 afiliados con al menos una cotización impaga<sup>17</sup>
- 304.859 empleadores deudores<sup>17</sup>

Nivel de desarrollo	Cajas de compensación	Administradoras Generales de Fondos	Entidades Bancarias
<b>Alto</b>	72,4%	0,0%	0,0%
<b>Medio</b>	13,8%	0,0%	0,0%
<b>Bajo</b>	13,8%	100,0%	100,0%

Tabla 4. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en cobranza<sup>17</sup>

### Pago de pensiones y beneficios

Si se observa la Tabla 5, se evidencia cómo el proceso de pago de pensiones y beneficios actualmente es aquel con menor nivel de desarrollo en las entidades que podrían postular para el AP. Este proceso

<sup>15</sup> Entrevistas con AFPs, AGFs, Cajas de compensación y entidades bancarias.

<sup>16</sup> Informe Anual de Deuda Previsional 2022, Superintendencia de Pensiones.

<sup>17</sup> Entrevistas con AFPs, AGFs, Cajas de compensación y entidades bancarias.

es el que genera mayor diferencia entre las actuales Administradoras de Fondos de Pensiones, y otras entidades con funciones de pago, lo que sugiere un difícil traspaso de funciones.

En primer lugar, se requiere una alta coordinación en el proceso de tramitación de una pensión con otras administradoras de fondos, sobre todo para el cálculo actuarial de la pensión, lo cual será primordial en el proceso de transición. Las variables y metodologías para el cálculo de pensiones van cambiando en el tiempo, pero se deben seguir aplicando aquellas que fueron utilizadas por el afiliado al momento de pensionarse.

Por otro lado, se debe realizar la tramitación de pensión de invalidez y enfermos terminales, la cual requiere interacción con las comisiones médicas a través de un trámite poco eficiente y de alta carga para las AFPs:

- Comisiones médicas tienen un tiempo de demora promedio de 137 días para el procesamiento y dictamen para las solicitudes de calificación de invalidez de AFP<sup>18</sup>
- Cerca de 66 mil solicitudes de invalidez llegan a las AFPs al año<sup>18</sup>
- El plazo de procesamiento de solicitud no debiese superar los cinco meses, pero en algunos casos puede durar hasta un año<sup>19</sup>

Por último, se debe continuar con el pago de pensiones y beneficios a los afiliados del antiguo Sistema de Reparto, y tramitación de pagos y retiros en el extranjero, donde la casuística impacta en una baja eficiencia al realizar estos procesos

Nivel de desarrollo	Cajas de compensación	Administradoras Generales de Fondos	Entidades Bancarias
Alto	7,7%	0,0%	0,0%
Medio	0,0%	0,0%	0,0%
Bajo	92,3%	100,0%	100,0%

Tabla 5. Nivel de desarrollo de entidades candidatas en pago de pensiones y beneficios<sup>20</sup>

## Tecnología y Recursos Humanos

La implementación de un sistema robusto será clave en caso de que se apruebe la transición. De generarse el traspaso, existirían dos opciones: consolidar todos los sistemas, lo cual significaría una integración prolongada considerando que algunas AFPs han tardado varios años en implementar este

<sup>18</sup> Informe de Calificación de Invalidez, primer semestre 2023.

<sup>19</sup> Implementación Ley N° 21.309 que establece beneficios para afiliados y pensionados calificados como enfermos terminales, Superintendencia de pensiones (2021)

<sup>20</sup> Entrevistas con AFPs, AGFs, Cajas de compensación y entidades bancarias.

tipo de sistemas; o dejar sistemas separados dentro de una misma entidad, lo que se traduce en menor eficiencia y mayor dotación que administre cada uno de ellos. La centralización de funciones y disminución de la competencia inducen a un menor incentivo de uso de tecnologías en el AP, aspecto que ha sido desarrollado durante las últimas décadas por las Administradoras de fondos actualmente y sus socios tecnológicos.

En cuanto a personas, es necesario un proceso de capacitación constante debido a los cambios de normativas y estándares que impone la Superintendencia, donde incluso algunas AFPs realizan pruebas mensuales para el control de las habilidades de los ejecutivos. El proceso de traspaso requiere ir a buscar talentos capaces de gestionar e implementar los sistemas y tecnologías que se requieren para la transición, siendo incierto si se logrará obtener dichos profesionales.

### Externalización de procesos

Todo este traspaso de procesos requerirá un *know how* relevante para la adopción de las funciones de soporte de las AFPs. En caso de que exista una falta de *expertise* esta no podrá ser compensada completamente con la externalización de servicios, pues muchos se realizan de manera interna, tal como se observa en la Figura 6:

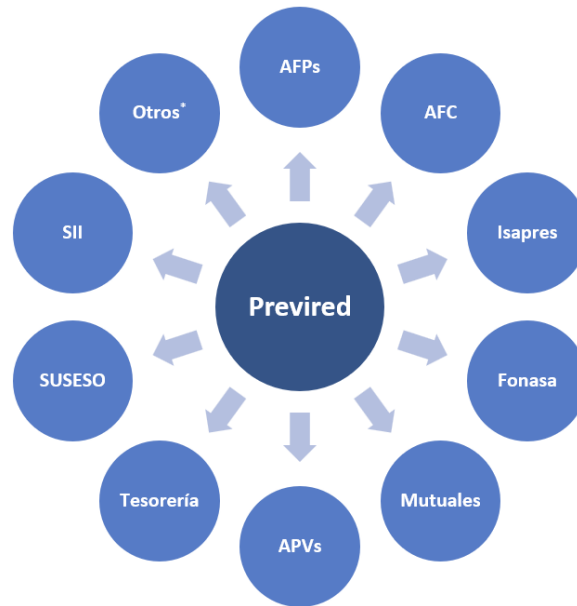
- **Gestión de cuentas:** Actualmente las AFPs realizan la gestión de las cuentas y atención de afiliados de manera interna. Hay cuatro AFPs que ocupan el software de Sonda para la información de los afiliados, mientras las otras tres tienen sistemas propios.
- **Recaudación:** Todas las AFPs externalizan la recaudación de cotizaciones a través de Previred. Si bien se externaliza el servicio, es necesario un equipo interno que procese la información enviada por Previred.
- **Acreditación:** Esto se realiza de manera interna e incluye verificar y validar las cotizaciones, pensiones y otros pagos. Algunas AFPs tienen equipos dedicados a esto, mientras que hay otras que lo realizan en cada una de las áreas por separado.
- **Cobranza:** Parte de este macroproceso se externaliza actualmente, pero no la cobranza por completo. La mayoría de las AFPs externalizan la cobranza judicial, habiendo también algunas que externalizan la cobranza prejudicial.
- **Pago de pensiones:** El cálculo de los pagos de pensiones y beneficios lo realizan de manera interna, teniendo en algunos casos que interactuar con el IPS y otras entidades. Las AFPs cuentan con grandes equipos para esta etapa debido a la complejidad y casuística inherente del proceso.





Figura 6. Grado de externalización estimado de macroprocesos de AFPs

Servicios tercerizados como Previred han logrado capturar economías de escala en el sistema, pero luego de varios años de funcionamiento. Previred ha construido un sistema interconectado entre múltiples organizaciones (ver Figura 7) que ha facilitado sus capacidades y eficiencia, que supo entrar en el momento adecuado cuando existían menos barreras de entrada. Hoy, por ejemplo, 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 algunas de las principales economías de escala de la industria de administración de pensiones, lo que sugiere que es un desafío mayor lograr otras en un sistema maduro, sobre todo con un cambio organizacional como el que propone el proyecto de ley.



*Figura 7. Red de conexión de Previred (\*Cajas de compensación, Servicio Notificación FUN, Certificado de cumplimiento laboral de la DT del Trabajo, control contratistas)*

Adicionalmente, durante la transición se deben diseñar e implementar los procesos, sistemas y estructuras que aseguren la continuidad operacional. Sin embargo, los procesos de transición suelen ser largos. Por ejemplo, integración de sistemas entre Cuprum y Principal tomó alrededor de tres años, pese a que no hubo que consolidar información de cuentas<sup>21</sup>. La preparación de la fusión de Capital con Santa María tardó cerca de un año debido a la estructuración y migración de los datos<sup>21</sup>. Un tercer caso es AFP Modelo, quien fue creciendo y evolucionando hasta acreditar y gestionar un millón y medio de cuentas en un período corto de tiempo, pero afinar su infraestructura y diseño de sistemas demoró cinco a seis años<sup>21</sup>.

Estos casos dan indicios de que el plan de transición de 24 meses propuesto por el Gobierno sería un período de tiempo acotado para llevar a cabo el proceso de cambio. A esto se le suma la necesidad de esclarecer el plan de transición que existirá durante este período. Quedan elementos pendientes de definición tanto en la reforma como en las indicaciones, como la distribución del 6% adicional a cotizar; quiénes podrán ser los Administradores de cartera de inversiones del FIP; la fórmula de descuento de las comisiones sobre saldo; la composición del 10% de las cuentas que se licitarán al determinado IP, entre otros. Detallar estas definiciones será crucial para poder llevar a cabo una implementación bien diseñada y eficiente desde un inicio.

<sup>21</sup> Entrevistas realizadas por Vinson Consulting.

### Caso de licitación desierta

Si la licitación queda desierta dos veces, el rol de Administrador Previsional lo tomaría el Instituto de Previsión Social. En la Tabla 6, se puede ver el porcentaje de procesos a cargo de las AFPs que actualmente aborda el IPS con su estructura actual. Existen importantes brechas y deficiencias considerando su estructura y funciones de hoy, sobre todo en materia de gestión de cuentas, recaudación y pago de pensiones y beneficios.

Macroproceso	Procesos abordados* (%)
Gestión de cuentas y atención de afiliados	14,3%
Recaudación	37,5%
Acreditación y gestión de rezagos	50,0%
Cobranza	75,9%
Pago de pensiones y beneficios	25,0%

Tabla 6. Procesos por absorber, actualmente desarrollados por el IPS  
 (\*Se refiere a la cantidad de procesos que actualmente el IPS realiza en comparación con las AFPs)

Esto trae consigo riesgos relevantes conforme a la estructura que plantea la reforma previsional:

- **Políticos:** Los hechos políticos pueden influir en el desempeño de las organizaciones públicas, pues potenciales los paros tendrían un impacto negativo al tener todo centralizado con un sistema estatal. Además, existe el riesgo de que haya un trato diferenciado del AP (IPS) hacia el IPE en comparación con los otros Inversores de Pensiones privados.
- **Normativos:** Riesgo que el AP esté regido por normas de derecho público, lo que involucra la toma de razón de Contraloría, y con ello mayor lentitud en la licitación de servicios.
- **Cultural:** Habría un choque cultural entre el mundo público y privado. Los focos, objetivos y priorización de estos serían diferentes. Existirían también profesionales sin experiencia a las limitaciones del derecho público.

## 4. Estimación de costos de la nueva Institucionalidad

En este capítulo se describe la metodología de estimación de costos para las diferentes entidades que se ven afectadas por la reforma de pensiones del Gobierno. Asimismo, se detalla el cálculo y el gasto operacional estimado para las mismas distinguiendo las diferencias para el primer año de la implementación de la ley y el gasto en régimen.

## 4.1. Estimación de costos AP e IPS

Se realizó una estimación *Top Down* y *Bottom Up* para estimar los gastos operacionales en año uno y en régimen<sup>22</sup> que tendrían el AP (para la administración de las cuentas individuales del sistema de pensiones) y el refuerzo del IPS (para el manejo del 3% del pilar del Seguro Social) considerando elementos de tecnología e información, sucursales, gestión de los afiliados, dotación y el efecto que se produce por deseconomías de escala.

### Estimación *Top Down*

La estimación *Top Down* considera la totalidad del sistema AFPs, distribuyendo la porción que sería traspasada a AP o al refuerzo de IPS.

Esta metodología se basa de cinco elementos<sup>23</sup>:

- **Equipamiento TI y Software:** Considera el gasto en activos (computadores, módems, equipos de escritorio, servidores) de tecnología por colaborador, el gasto en software para el *core* de pensiones de la organización que se asume se licencia con algún partner tecnológico, además, considera los costos asociados a la transformación y migración de datos y software asociadas a la transición
- **Gasto de gestión por afiliado:** Considera el gasto total en los procesos del sistema de pensiones a traspasar al AP y al IPS dividido por la totalidad de afiliados, excluyendo todos los gastos de personal y de comercialización. Se usa la proporción del informe financiero para estimar el Ramp Up del costo<sup>24</sup> tanto para el AP como para el IPS.
- **Gasto promedio estimado en arriendo de sucursales:** Calculado en base a los balances de las AFPs multiplicado por la cantidad de sucursales nuevas necesarias para AP<sup>25</sup>.
- **Gasto de habilitación de sucursales:** Es un gasto de inversión en el año 1 estimado a partir de los montos declarados según cuenta de mejora a bienes arrendados por las AFPs y se multiplica por la cantidad de sucursales nuevas necesarias.

---

<sup>22</sup> La estimación en régimen considera los gastos recurrentes de la operación considerando que todas las capacidades ya están instaladas. En el Informe Financiero sustitutivo, toman como régimen desde el año 2 para el refuerzo del IPS y desde el año 3 para el AP

<sup>23</sup> Detalle del cálculo de costos, en Anexo C

<sup>24</sup> El Ramp Up del costo hace referencia a el aumento de los costos totales estimados entre el año 1 y en régimen. Es decir, un Ramp Up = 2 hace referencia a que en régimen se estima el doble de costo que para el año 1. Ahora bien, el Ramp Up inverso es justamente la proporción inversa del Ramp Up (1/Ramp Up). Es decir, cual es la proporción del costo del año 1 respecto del costo en régimen.

<sup>25</sup> Se asume que AP tendrá la misma cantidad de sucursales que IPS hoy, es decir 189. Además, se asume que para el refuerzo del IPS no se necesitarán abrir sucursales nuevas.

- **Gasto de colaboradores:** Considera el gasto en remuneraciones de los colaboradores para AP y los colaboradores necesarios para el refuerzo del IPS. Además, considera el costo de capacitaciones para la gestión del cambio de la transición (utilizando el mismo monto de este ítem que el calculado en la metodología *Bottom Up*). Se excluyen los gastos de personal y operación relacionados a las áreas de inversión y comercialización.

Con esta metodología se estiman gastos operativos anuales de MM \$296.861 y MM \$45.173 en régimen para el AP y el refuerzo del IPS respectivamente. El detalle de estas estimaciones se encuentra en la Tabla 7.

Detalle de gastos	Estimación AP Año 1 (MM\$)	Estimación IPS Año 1 (MM\$)	Estimación AP Régimen (MM\$)	Estimación IPS Régimen (MM\$)
Software y TI	-74.820 <sup>26</sup>	-46	0	0
Habilitación sucursales nuevas	-7.810 <sup>27</sup>	0	0	0
Gestión por afiliado (millones)	-92.187	-1.759	-184.373	-28.477
Colaboradores adicionales	-55.349	-1.250	-107.874	-16.695
Arriendo sucursales nuevas	-4.613 <sup>27</sup>	0	-4.613 <sup>27</sup>	0
<b>Total de gastos Top Down</b>	<b>-234.779</b>	<b>-3.055</b>	<b>-296.861</b>	<b>-45.173</b>

Tabla 7. Estimación de costos operacionales para AP y refuerzo del IPS según metodología Top Down<sup>28</sup>

#### Estimación *Bottom Up*

La metodología *Bottom Up* estima los gastos operacionales de las entidades AP e IPS a partir de líneas específicas de gasto. Se agruparon las líneas de gasto consideradas en seis categorías<sup>29</sup>:

- **Gasto en colaboradores:** Considera el gasto en remuneraciones de los colaboradores para AP y los colaboradores necesarios para el refuerzo del IPS, considerando los sueldos promedios de las AFPs y del IPS respectivamente. Se excluyen los gastos de personal y operación relacionados a las áreas de inversión y comercialización.
- **Gasto en subcontratación de funciones:** Estima el costo del contrato anual para el AP e IPS para los servicios actualmente externalizados por las AFPs. En ellos se consideran los contratos de servicios de recaudación, cobranza, pago, asesorías, servicios de red y las licencias para los softwares core de la entidad que permitan la continuidad operacional.
- **Incremento de capacidades:** Considera los gastos recurrentes de las funciones necesarias para la operación. Se estima a partir de los gastos en computación y operación del IPS, declarados

<sup>26</sup> Considera activos Ti, transformación datos y migración

<sup>27</sup> Considera número de sucursales de IPS actuales a la fecha de redacción del informe (189 sucursales)

<sup>28</sup> Valores según EEFF U12M a septiembre 2023 de las diferentes AFPs. No incorpora efecto inflación. Detalle de cálculos en Anexo C.

<sup>29</sup> Detalle del cálculo de costos, en Anexo C.

en sus EERR de 2022, pero ajustados a la dotación, solicitudes y sucursales que tendrían respectivamente el AP y el IPS.

- **Equipamiento TI y Software:** Al igual que en la metodología *Top Down*, se considera el equipamiento TI y Software, que considera el gasto en activos (computadores, módems, equipos de escritorio, servidores) de tecnología por colaborador, el gasto en software para el *core* de pensiones de la organización que se asume se licencia con algún partner tecnológico, además, considera los costos asociados a la transformación y migración de datos y software asociadas a la transición.
- **Gasto de habilitación de sucursales:** Es un gasto de inversión en el año 1 estimado a partir del gasto en habilitación de sucursales, declarado por el IPS en 2022 y se multiplica por la cantidad de sucursales nuevas necesarias.
- **Gestión del Cambio:** Considera el costo de capacitaciones para la gestión del cambio de la transición. Se excluyen los gastos de personal y operación relacionados a las áreas de inversión y comercialización. Se estima a partir del gasto promedio en gestión del cambio anual entre las AFPs y el AFC, prorrateado a la dotación del AP y del refuerzo del IPS respectivamente y ajustado según el Ramp Up del costo declarado en este ítem para el APA en el Informe Financiero Sustitutivo de la reforma de pensiones de 2022.

Con esta metodología se estiman gastos operativos anuales de MM \$271.053 y MM \$50.877 en régimen para el AP y el refuerzo del IPS respectivamente. El detalle de estas estimaciones se encuentra en la Tabla 8.

Detalle de gastos	Estimación AP Año 1 (MM\$)	Estimación IPS Año 1 (MM\$)	Estimación AP Régimen (MM\$)	Estimación IPS Régimen (MM\$)
Incremento en dotación	-57.235	-958	-114.469	-15.508
Subcontratación de funciones	-66.325	-1.895	-106.757	-30.674
Incremento capacidades	-24.914	-288	-49.828	-4.662
Gestión del cambio	-1.412	-218	0	-34
Habilitación sucursales <sup>30</sup>	-16.250	0	0	0
Migración de datos y desarrollo de software ad hoc	-74.820	-46	0	0
<b>Total de gastos Bottom Up</b>	<b>-240.956</b>	<b>-3.406</b>	<b>-271.053</b>	<b>-50.877</b>

Tabla 8. Estimación de costos operacionales para AP y refuerzo del IPS según metodología Bottom Up<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Considera número de sucursales de IPS actuales a la fecha de redacción del informe (189 sucursales)

<sup>31</sup> Valores según EEFF U12M a septiembre 2023 de las diferentes AFPs. No incorpora efecto inflación. Detalle de cálculos en Anexo C.

### Efecto de deseconomías de escala

Para robustecer la estimación, se complementó con un análisis de efectos de economías o deseconomías de escala en entidades de fondos de pensiones. La literatura indica que no existen economías de escala para fondos con muchos participantes. Según el estudio publicado en 2004 *Operating costs of pension funds: The impact of scale, governance, and plan design* se concluye que no hay economías de escala para fondos de pensiones con más de 1 millón de usuarios. Este estudio fue realizado en Países Bajos que utiliza información entre 1992 y 2004 para 655 fondos de pensiones, concluyó que el tamaño óptimo es de 100.000 a 1 millón de usuarios, tras lo cual desaparecen las economías de escala.

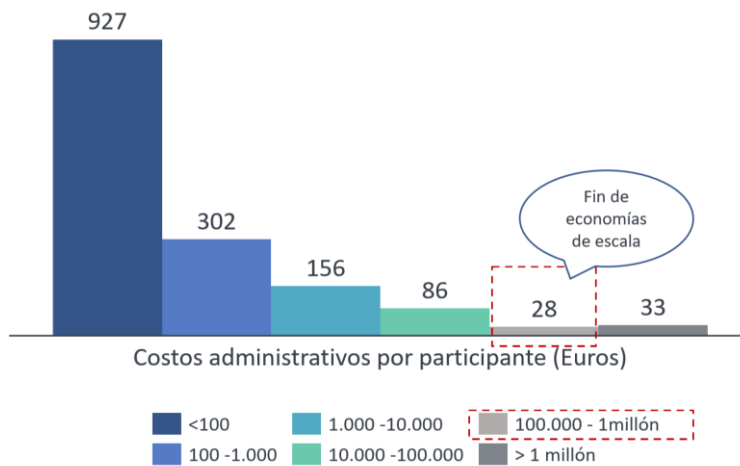


Gráfico 7. Costo administrativo por participante según usuarios de fondos de pensiones<sup>32</sup>

Dentro de este estudio se realizó 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.

<sup>32</sup> Bikker, Jacob & Dreu, Jan. (2009). Operating costs of pension funds: The impact of scale, governance, and plan design. Journal of Pension Economics and Finance.



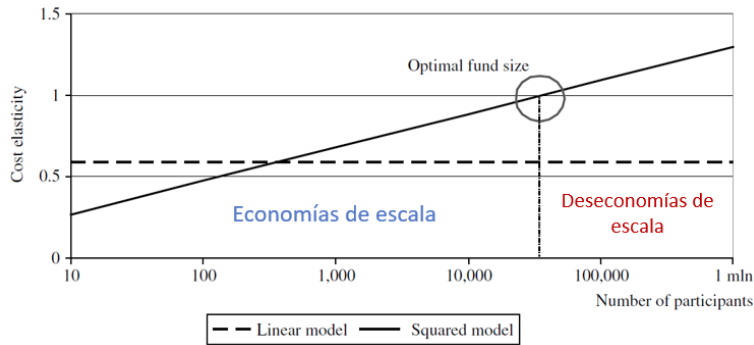


Gráfico 8. Estimación del tamaño óptimo de participantes en fondos de pensiones

Entre las razones que explican este fenómeno se encuentran ineficiencias en compañías grandes y complejas por burocracia, creciente competencia interna entre áreas de la compañía, costos 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 y problemas de gestión en la función de contratación, por sobrecontratación.

Al analizar la realidad del sistema de pensiones chilenos, se observa que tampoco existen economías de escala en los gastos de administración de las AFPs. Se elaboró una regresión lineal a partir de los gastos operacionales por afiliados y el número de afiliados que tienen las AFPs hoy en día. Esta regresión se ilustra en el Gráfico 9. En este se observa que AFP 5 y AFP 6, por ejemplo, son las que tienen mayores gastos operacionales por afiliado sin ser las AFPs con menor cantidad de ellos<sup>33</sup>. Ese mismo gráfico muestra una línea de tendencia que correlaciona un mayor gasto operacional por afiliado al aumentar la cantidad de afiliados. Utilizando dicha línea de tendencia, al incorporar la totalidad de los afiliados del sistema a estas nuevas entidades, es decir 11,7 MM de afiliados, los costos en el AP y el IPS podrían ser 13,8% mayores que los del sistema actual.

<sup>33</sup> Excluye gasto de venta. Se excluye AFP 7 de línea de tendencia por tener una desviación estándar sobre 10 veces la media.

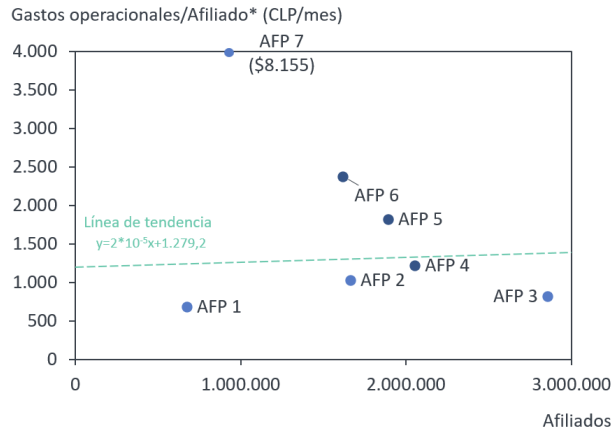


Gráfico 9. Gastos operacionales por afiliado de las diferentes AFPs

Se debe incorporar entonces el factor de deseconomía de escala (13,8%) a la estimación de gastos Top Down y Bottom Up para el AP y el refuerzo del IPS. Este factor se incorpora en la estimación de gastos que se ven afectados por el número de colaboradores (remuneraciones, gestión por afiliado e incremento de capacidades). Los costos operacionales ajustados por ambas metodologías se encuentran detallados en las Tablas 9 y 10.

Detalle de gastos	Estimación AP Año 1 (MM\$)	Estimación IPS Año 1 (MM\$)	Estimación AP Régimen (MM\$)	Estimación IPS Régimen (MM\$)
Software y TI	-74.820	-46	0	0
Habilitación sucursales nuevas	-7.810	0	0	0
Gestión por afiliado (millones)	-104.908	-2.002	-209.817	-32.407
Colaboradores adicionales	-62.988	-1.422	-122.761	-18.999
Arriendo sucursales nuevas	-4.613	0	-4.613	0
<b>Total de gastos Top Down</b>	<b>-255.139</b>	<b>-3.470</b>	<b>-337.191</b>	<b>-51.406</b>

Tabla 9. Estimación de costos operacionales para AP y refuerzo del IPS según metodología Top Down (con deseconomías de escala)

Detalle de gastos	Estimación AP Año 1 (MM\$)	Estimación IPS Año 1 (MM\$)	Estimación AP Régimen (MM\$)	Estimación IPS Régimen (MM\$)
Incremento en dotación	-65.154	-1.091	-130.307	-17.653
Subcontratación de funciones	-66.325	-1.895	-106.757	-30.674
Incremento capacidades	-24.914	-288	-49.828	-4.662
Gestión del cambio	-1.412	-218	0	-34
Habilitación sucursales	-16.250	0	0	0
Migración de datos y desarrollo de software ad hoc	-74.820	-46	0	0
<b>Total de gastos Bottom Up</b>	<b>-248.875</b>	<b>-3.538</b>	<b>-286.891</b>	<b>-53.023</b>

Tabla 10. Estimación de costos operacionales para AP y refuerzo del IPS según metodología Bottom Up (con deseconomías de escala)

Al agregar el factor de deseconomía de escala (13,8%), los gastos suben entre un 3% y un 6%. Las metodologías *Top Down* y *Bottom Up* convergen, mostrando diferencias de entre 2% y 18%. En los cuatro casos, esta estimación es superior a la del Informe Financiero Sustitutivo de la reforma, mostrando diferencias de hasta 244%.

Se suele comparar lo que sería el AP con la actual AFC por las funciones que esta tomaría. Sin embargo, si se compara la centralización de funciones del AP con la AFC, esta última tiene responsabilidades, capacidad y cantidad de procesos menores a las AFPs. Esto se observa en que:

- Las AFPs hoy administran 35 fondos<sup>34</sup>, mientras que la AFC gestiona actividades de soporte para dos.
- Las AFPs gestionan 40 de tipos de pagos distintos con diferentes cálculos y tramitaciones, mientras que AFC gestiona solo 4 tipos de pago.
- El número de pagos realizados al año es de 4,3 millones en AFC y 40,5 millones en el sistema AFP.
- El número de sucursales actuales de AFP es 3,8 veces el total de sucursales de AFC (199 vs 53) y abren una mayor cantidad de horas a la semana (7,4M horas a la semana en AFP versus 1,3M horas a la semana en AFC).
- Las AFP deben traspasar 212 procesos al AP relacionados con la gestión de cuentas, recaudación y acreditación de cotizaciones, cobranza y pago de pensiones.

Además, la estructura de gastos de AFC está preparada para atender a 1,2 MM de beneficiarios al año, y es sensible al aumento de solicitudes<sup>35</sup>. Por su parte, las AFPs se caracterizan por el alto nivel de servicio (7,2 de 10)<sup>36</sup> que ofrecen a los afiliados y pensionados.

Un ejemplo que muestra la diferencia en la complejidad de procesos entre ambas entidades es el que se observa en las Figuras 8 y 9. El proceso de jubilación es complejo en las AFPs puesto que al ser un proceso que define los ingresos del resto de la vida de los pensionados, gran parte de ellos prefieren hacerlo de manera presencial y acompañados por su asesor de AFP, para entender y evaluar las alternativas de jubilación. El proceso de pago de seguro de cesantía es el proceso principal de la AFC, pero es un proceso rápido, realizado de manera esporádica por una pequeña porción de afiliados que quedan cesantes o que están en proceso de pensionarse.

---

<sup>34</sup> Cada una de las 7 AFP administra 5 fondos

<sup>35</sup> Información pública de la Superintendencia de pensiones y memorias anuales de AFPs y la AFC

<sup>36</sup> Informe ICSA (Indicadore de Calidad de Servicio de las AFP) elaborado por la Superintendencia de Pensiones en 2016

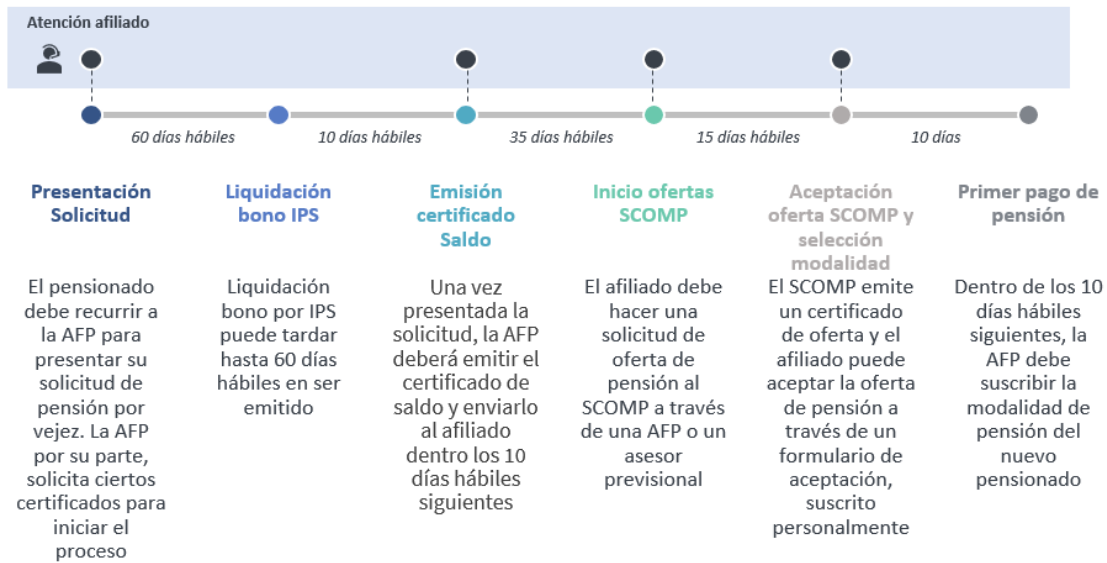


Figura 8. Proceso de Jubilación<sup>37</sup>

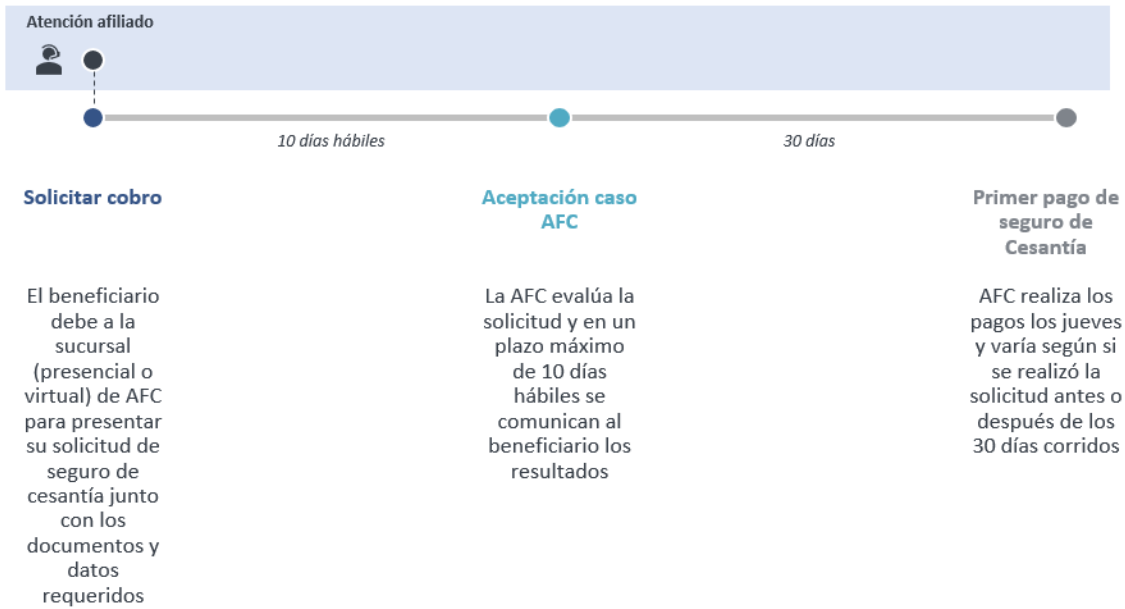


Figura 9. Proceso de pago de seguro de cesantía<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Página web AFP Capital

<sup>38</sup> Página web AFC

Además, tal como se observa en el Gráfico 10 si bien el gasto por atención es 28% menor en la AFC, el 100% de sus atenciones en AFC son simples, mientras que en las AFP el 50% son complejas, según estimaciones de la Comisión de Trabajo y Previsión social <sup>39</sup>. Pese a esto, el gasto por solicitud de la AFC es solo un 14% menor que el gasto actual por solicitud de AFP.

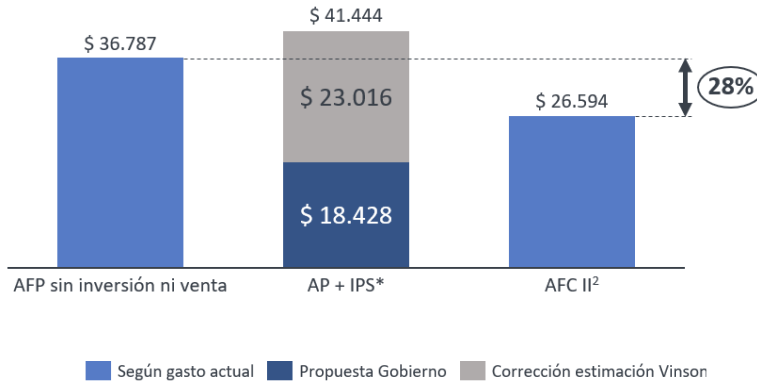


Gráfico 10. Gasto operacional por atención<sup>40</sup> por entidad (MM\$)

Para complementar, se tomó el gasto operacional y se dividió por el total de beneficios pagados al año y se comparó el resultado entre ambas entidades. El pago de beneficios es uno de los procesos más comparables entre estas entidades, puesto que en ambos se pagan beneficios mes a mes a los diferentes afiliados. Al observar, en el Gráfico 11, el gasto operacional por pago de beneficios, la brecha entre AFC y AFP disminuye a tan solo 14%.

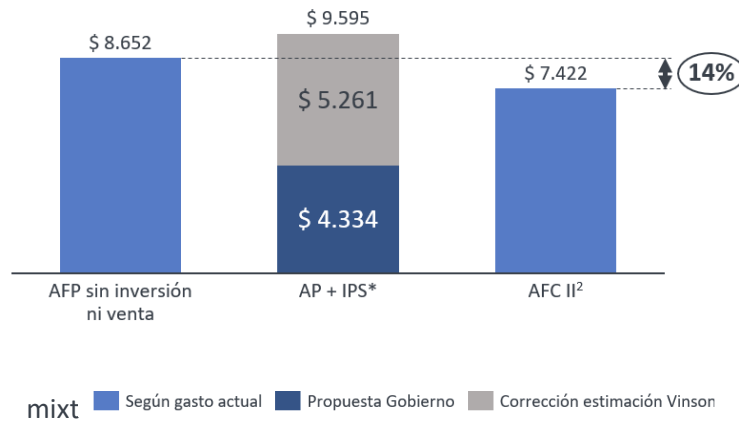


Gráfico 11. Gasto operacional por pago de beneficios por entidad (MM\$)

<sup>39</sup> Presentación de la Comisión de Trabajo y Previsión social del Senado del 6.03.2024 del Boletín N° 15.480-13

<sup>40</sup> Se considera en el número total de atenciones. Detalle en anexo G.

## 4.2. Estimación de costos IPE e IP

Para el gasto recurrente del Inversor de Pensiones del Estado, se consideran una serie de supuestos en cuanto a su estructura y partidas de gastos claves:

- Se considera una entidad con enfoque de baja comisión y estructura simplificada.
- Se considera los “otros gastos de operaciones” y “gastos de administración” comparables con una AFP masiva, incluyendo solamente partidas de gastos asociadas al área de inversión (tanto *portfolio managers* y *back office* de inversión).
- La entidad tendrá una baja cantidad de activos relacionados a propiedades de planta y equipo, enfocado más en lo básico para poder operar con masividad.
- La dotación se construye similar a la estructura de inversión de AGFs y AFPs (ver Tabla 11), desde gerentes y área de inversión hasta todo el back office necesario para el funcionamiento de estas, contabilizando cerca de 70 personas para su correcta operación.
- Se considera un factor x4 para gastos de personal<sup>41</sup> en gerentes, x2 para la dotación de inversión y un factor de x1,2 para el gasto en computación de toda la dotación de la entidad, considerando equipos más especializados que el resto de las áreas actuales de las AFPs.

Con estos supuestos, se estiman gastos recurrentes de más de MM\$5.868, considerando gastos de personal, depreciación y amortización, otros gastos varios de operación y gasto de arriendo (ver Tabla 12). Se excluyen del análisis los gastos de comercialización, considerando que los IP e IPE no tendrán publicidad ni marketing. Para más detalles de las partidas de gastos y supuestos revisar Anexo D.

---

<sup>41</sup> Se considera un gasto de personal mensual por colaborador de \$2.620.583, obtenido del promedio de las siete AFPs.

Área	Dotación
Gerentes (CEO, CFO, CIO, CTO, Legal & Compliance)	5
Inversiones	20
Tecnología	5
Riesgo financiero y cumplimiento	6
Normativo (abogados, fiscal)	4
Operaciones y control	15
Liquidación (tesorería)	4
Auditoría y contabilidad	5
Otros (RRHH, administrativos)	5
<b>Total</b>	<b>69</b>

Tabla 11. Dotación estimada del IPE<sup>42</sup>

Detalle de gastos	Estimación IPE (M\$)
<b>Gastos de personal</b>	<b>-3.270.496</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>-2.527</b>
<b>Otros Gastos Varios de Operación</b>	<b>-2.715.734</b>
<i>Gastos de Computación</i>	<i>-675.644</i>
<i>Gastos de Administración</i>	<i>-593.936</i>
<i>Otros Gastos Operacionales</i>	<i>-1.242.598</i>
<b>Gasto de arriendo</b>	<b>-83.769</b>
<b>Total de gastos en régimen IPE</b>	<b>-5.868.971</b>

Tabla 12. Estimación de costos en régimen de Inversor de Pensiones del Estado

Si revisamos otros sistemas de pensiones en el mundo, tres sistemas de pensiones tienen pilares similares a los de Chile, con ahorro obligatorio, voluntario y un pilar de beneficios. Teniendo esto en consideración, se estima que el sistema chileno podría tener alrededor de 10 a 20 inversores de pensiones, lo que, si bien significa una mayor competitividad, habla de un mayor costo del sistema completo, estimando gastos recurrentes anuales entre MM\$ 58.690 – 117.379<sup>43</sup>, los cuales serán pagados a través del cobro de comisiones a los afiliados.

<sup>42</sup> Obtenida de entrevistas con AGFs, AFPs y Entidades Bancarias.

<sup>43</sup> Para el análisis se considera el costo del IPE como referencia, considerando una estructura simplificada, multiplicándola por el número de IP que existirán en el mercado.

Es importante mencionar que, si bien estos sistemas de otros países son similares en cuanto a los pilares y estructura organizacional, difieren en un punto importante, y es que en estos otros países la administración de cuentas y soporte está descentralizada, con más de una entidad que toma este rol.

### 4.3. Estimación de costos Gestor del FIP

Considerando las funciones que llevará a cabo el Gestor del Fondo Integrado de Pensiones, descritas en el capítulo 3.1, se pueden desprender las diferentes áreas con las que contará la nueva entidad para poder ejercerlas:

- **Área de estudios/actuarial:** Deberá establecer la distribución de las inversiones de los recursos del FIP, en las diferentes clases de activos; establecer la política de inversiones y la política de solución de conflictos de intereses, en relación con el FIP; permanentemente monitorear su sustentabilidad por medio de estudios técnicos y actuariales de dicho Fondo; establecer políticas para la planificación, organización, dirección, coordinación y control, así como las políticas de administración, adquisición y enajenación de bienes propias de su funcionamiento.
- **Área administrativa/compliance:** Deberá contratar servicios de administración de carteras de inversión de los recursos del FIP; transferir al Instituto de Previsión Social, o a quién éste indique, los recursos del Fondo Integrado de Pensiones, cuando corresponda por las prestaciones y beneficios que establezca la ley; descontar del Fondo Integrado de Pensiones los gastos de administración de este Fondo y del Gestor del FIP; deberá mantener en su sitio electrónico, a lo menos, la información que determine la Superintendencia de Pensiones mediante norma de carácter general.
- **Subcontratación de servicios externos:** Se tendrán que subcontratar servicios que llevará a incurrir en costos de administración de carteras de inversión del FIP, de administración de las cuentas (IPS), servicio de custodia de los fondos y otras asesorías y servicios externos

Para la estimación de costos de las primeras dos áreas, se realiza una aproximación a compañías de seguro de vida por similitud de funciones<sup>44</sup> (a las áreas y gastos que apliquen), mientras que la subcontratación de servicios se estimará llevando una aproximación a entidades que administran fondos soberanos chilenos. En cuanto al área de estudios más el área administrativa, se estiman gastos recurrentes de MM\$ 1.380 anuales, los cuales se pueden ver en la Tabla 13, donde el área de estudios sería similar a la de un *Think tank* pequeño, compuesto únicamente por investigadores (para más detalles de la estructura de gastos y supuestos considerados, ver Anexo E).

---

<sup>44</sup> Comparación de funciones entre Compañías de seguro y Gestor del FIP en Anexo E.b



Detalle	Gasto por colaborador promedio (M\$)	Estimación total (M\$)
<b>Gastos de personal</b>	<b>-25.992</b>	<b>-779.755</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>-1.975</b>	<b>-59.261</b>
<b>Otros Gastos Varios de Operación</b>		
<i>Gastos de Computación</i>	<i>-5.006</i>	<i>-150.168</i>
<i>Otros Gastos Operacionales</i>	<i>-10.231</i>	<i>-306.919</i>
<b>Gasto de arriendo</b>		<b>-83.769</b>
	<b>Total gastos en régimen áreas Gestor del FIP (M\$)</b>	<b>-1.379.871</b>

Tabla 13. Estimación de gastos recurrentes en régimen para las áreas de estudios y administración del Gestor del FIP

Para los servicios subcontratados, se utilizaron las líneas de gastos administrativos del Fondo de Reserva de Pensiones (FRP), como custodias, administración externa y otros costos, pero ajustándolo a los montos del FIP. Dichos montos del FIP se estimaron utilizando como referencia el estudio realizado por la DIPRES en enero 2023<sup>45</sup>, lo cual se puede observar en el Gráfico 12. Con esto, se estima que los costos de administración de los servicios externos suben a casi MM \$1.600 para el año 1, los cuales llegan a MM \$2.087 en 2030 (ver Tabla 14).

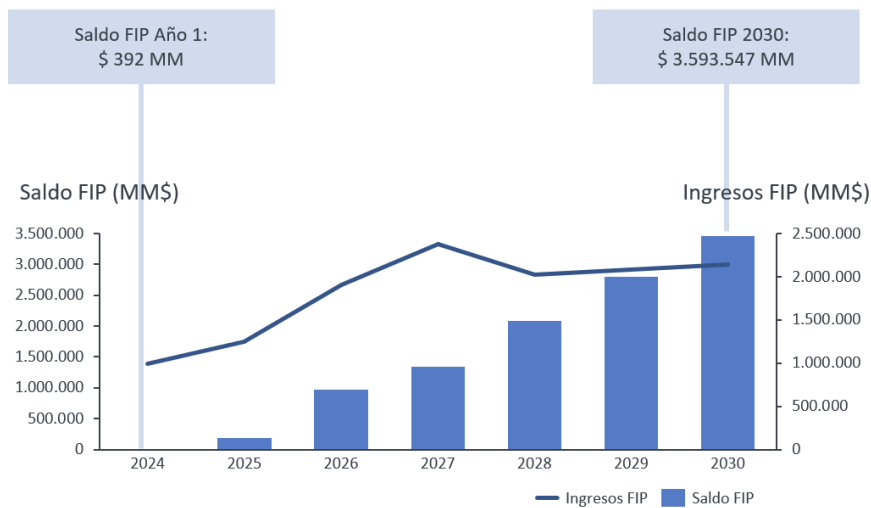


Gráfico 12. Estimación de evolución del Fondo Integrado de Pensiones

<sup>45</sup> Informe Evaluación de la Sustentabilidad del Fondo Integrado de Pensiones, DIPRES.

Ítems	Estimación Año 1 (MM\$)	Estimación en 2030 (MM\$)
Custodia	-\$251	-\$456
Administración externa <sup>46</sup>	-\$1.347	-\$1.347
Otros costos <sup>47</sup>	\$0	-\$248
<b>Estimación total gastos externalización Gestor del FIP</b>	<b>-\$1.598</b>	<b>-\$2.087</b>

Tabla 14. Costos de administración de los servicios externos<sup>48</sup>

El gasto total recurrente para el Gestor del FIP para el año 1 se estima en MM \$2.978, mientras que en 2030 llega a MM \$3.467. Combinando estos gastos con la proyección del FIP, se estima que el primer año el saldo del fondo será negativo, llegando a MM -\$2.587.

#### 4.4. Otras entidades

Para otras entidades como la Superintendencia de Pensiones y Subsecretaría de Previsión Social también se estima un aumento de gasto fiscal, asociado a nuevos sistemas y funciones que deberán cumplir:

##### Superintendencia de Pensiones

- **Aumento de costos:** Aumento de dotación en 20 funcionarios, desarrollo de sistemas informáticos, ampliación de sistemas tecnológicos, contrato de estudios o informes a personas naturales/jurídicas para medición de riesgos de las carteras de inversión.
- **Racional por aumento de costos:** Aumento de carga dadas las nuevas funciones de regulación que exige el proyecto de ley, creación de nuevas instituciones a las que se debe fiscalizar, función de licitar y adjudicar anualmente la gestión de las inversiones de la cotización individual de afiliados y nuevos afiliados, con la responsabilidad de administrar un nuevo Sistema de Información de Pensiones que proporcione a los afiliados y pensionados respecto de los derechos previsionales que les correspondan.

##### Subsecretaría de Previsión Social

<sup>46</sup> Corresponde al costo de administrador de inversión.

<sup>47</sup> Corresponde al gasto en otras asesorías y consultorías.

<sup>48</sup> Para más detalles, ver Anexo E.

- **Aumento de costos:** aumento de dotación en dos funcionarios, desarrollo de sistemas informáticos, asesoría para primera licitación de Administrador Previsional.
- **Racional por aumento de costos:** Proyecto de ley faculta a la Subsecretaría para acceder al Sistema de Información de Datos Previsionales del IPS, otros organismos públicos (registros civiles, SII) y organismos privados del ámbito previsional o que paguen pensiones, el acceso a datos personales, por lo que se requiere un mayor gasto en sistemas informáticos y dos funcionarios adicionales. Se consideran recursos para una asesoría experta para el proceso de elaboración de las bases de licitación del primer Administrador Previsional.

El aumento de costos en otras entidades representa menos del 1% del gasto total de la reforma, con un total de MM\$ 1.787 en régimen desde el año 3. Se considera que los 20 funcionarios propuestos por el Informe Financiero son una cantidad adecuada para las funciones que asumirá la SP, pues asumiendo un costo por funcionario de MM\$25 millones correspondería a MM\$500 en régimen. Los otros puntos declarados se consideran pertinentes para ambas entidades.

Sin embargo, se observa un riesgo al alza en los costos asociados al Sistema de Información de Pensiones, el cual podría encarecer esta estimación. Para efectos de este informe, se asume como un número correcto.

#### 4.5. Resumen de costos de la reforma

La reforma de pensiones instaure una nueva Institucionalidad que desagrega las funciones que actualmente gestiona en su totalidad el sistema de AFPs en cinco entidades diferentes. Según la estimación planteada en este capítulo, la nueva Institucionalidad implicaría un costo operacional total de MM \$511.492 en régimen<sup>49</sup>, es decir mantiene el costo del sistema actual.

Con ello, no es posible asegurar que el nuevo sistema tendrá costos menores que el sistema actual. Es más, esta nueva organización conlleva una serie de complejidades operacionales<sup>50</sup> y riesgos<sup>51</sup> en diferentes dimensiones que pueden comprometer su correcta implementación.

Además, quedan dudas sobre el sustento del origen del financiamiento del nuevo sistema, puesto que tiene como fuente un fuerte componente fiscal.

---

<sup>49</sup> Considerando la estimación Top Down para AP e IPS.

<sup>50</sup> Ver capítulo 3.2.

<sup>51</sup> Ver capítulo 5.

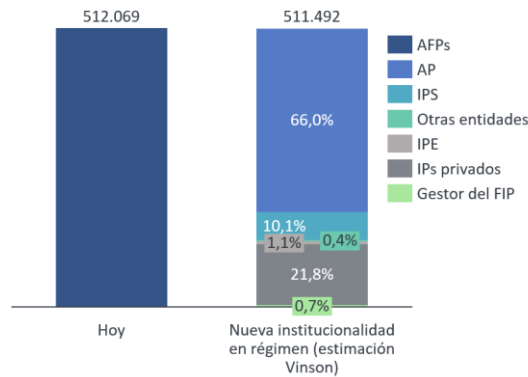


Gráfico 13. Gasto operacional del sistema de pensiones (MM\$)

La estimación de este informe levanta que el gasto fiscal podría duplicar lo estimado por el Informe Financiero Sustitutivo de la reforma. Tal como se observa en el Gráfico 14, la estimación total de costos de la reforma es un 120% mayor que lo presentado por el Ejecutivo. Sin embargo, la distribución de gastos por entidad, tanto del Informe Financiero como lo realizado en este análisis, se mantiene similar.

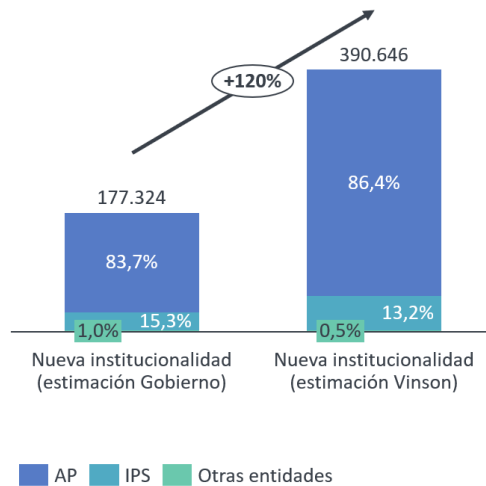


Gráfico 14. Comparación de la estimación del gasto fiscal (MM\$)

No se pueden identificar las causas de la diferencia entre ambas estimaciones, dado que no se tiene una apertura a detalle de las estimaciones en el Informe Financiero Sustitutivo. El análisis presentado por Vinson asume mantener los niveles de servicio de las AFPs y, por ende, considera el número de sucursales y costos suficientes para ello. Se infiere por su parte, que el Informe Financiero mantiene los gastos a favor de consumir menor gasto fiscal posible, lo que podría traducirse en una reducción de sucursales e incidencia en la calidad de los servicios otorgados a los afiliados.

## 5. Riesgos de implementación de la reforma previsional

De la reforma se desprenden riesgos en diferentes dimensiones, los cuales hay que tener en consideración en caso de implementarse el proyecto de ley, más allá de las estimaciones de costos del sistema.

### Riesgos Políticos

1. **Necesidad de robustecer la Superintendencia de Pensiones para contar con real autonomía:** el presidente puede cambiar a superintendente a discreción, generándose un potencial conflicto de interés en cuanto al desempeño de funciones de la SP, fiscalizando tanto a entidades públicas y privadas. Adicionalmente, está el riesgo de que no se enfrente y fiscalice al IPE, IPS y Gestor del FIP de la misma forma como se fiscaliza hoy a las AFPs y en un futuro a los IP.
2. **Subsidios Cruzados:** Riesgo de existencia de beneficios por subsidios cruzados para el IPE, lo que podría generar una competencia desigual con el resto de los inversores de pensiones.
3. **Influencia por intereses políticos:** El Gestor del FIP puede ser influenciado por intereses políticos, dado que cinco de cinco directores son designados por el presidente de la República.
4. **Compra de bonos:** El Gobierno, al tener una mayor cantidad de AUM administrada (mediante el IPE), podría llevar a cabo compra de bonos, permitiendo financiar al estado. Esto constituiría un conflicto de intereses.

### Riesgos Normativos

1. **Competencia imperfecta:** está el riesgo de una competencia imperfecta entre el IPE y el resto de los IP, dado que, al no tener costo de capital, no requieren generar utilidad para operar
2. **Supervisión:** Existen mayores desafíos y carga a la Superintendencia de pensiones por la fiscalización de nuevas entidades dentro de la industria, tales como el Gestor del FIP, Inversores de Pensiones (estatal y los privados), Administrador Previsional.

### Riesgos Financieros

1. **Pensión Garantizada Universal:** La PGU no necesariamente será estable, pues depende de que “el Estado obtuviere los recursos de la matriz tributaria no minera y que los ingresos fueren superiores al PIB tendencial incluyendo el sector minero”<sup>52</sup>
2. **Concentración en Inversor Estatal:** El IPE asoma como un candidato natural a conseguir el máximo de AUM permitido (30%), debido a un desalineamiento de incentivos con respecto a los IP. Teniendo afiliados con ahorro bajo el promedio del sistema, esto podría implicar que tengan más del 30% de afiliados, lo que derivaría en una mayor concentración de los flujos entrantes al sistema en un solo actor.

---

<sup>52</sup> Informe Reforma Previsional 2024 – 2, Boletín N°15.480-13, Comisión de Hacienda.

3. **Liquidez del mercado:** Podría generarse una disminución de la liquidez del mercado si se logra un poder muy dominante por parte del IPE.
4. **Autopréstamo:** El autopréstamo se podría dar como una política contraria al aumento de pensiones, sin sistema de cobranza, dejando una puerta abierta que podría derivar en el futuro en topes mayores, lo que terminaría por disminuir las pensiones de los afiliados.
5. **Distorsión de precios:** Riesgos de distorsión de precios en el mercado con la transición de los cinco fondos actuales a los diez multigeneracionales, dado que para hacer esa transición se tendrán que vender y comprar altos montos en un mercado ilíquido.
6. **Fórmula de descuentos:** Incertidumbre sobre fórmula de descuento por edad para la implementación de la comisión sobre saldo, dado que se define en un decreto con plazo de hasta 12 meses desde la publicación de la ley.
7. **Rentabilidad del FIP:** Al cambiar el sistema existe un riesgo de que la rentabilidad del FIP no sea similar la de los fondos de las AFP hoy en día, y se parezca por ejemplo a la de los Fondos Soberanos<sup>53</sup>.

### Riesgos Organizacionales

1. **Know how del sistema:** Incertidumbre en cuanto a si se logrará sacar el know how del mundo privado de las Administradoras a la nueva entidad privada (AP), sobre todo para la etapa de transición.
2. **Tareas Duplicadas:** Duplicidades de tareas entre entidades para el 3% de cotización solidaria intergeneracional, como la acreditación y recaudación de cotizaciones, cobranza y gestión de información de las cuentas.
3. **Ineficiencias en realización de procesos:** Incapacidad e ineficiencias en la realización de procesos y gestión de trámites masivos por parte del IPS, como por ejemplo la cobranza del 3% solidario intergeneracional (ver Anexo F).
4. **Recursos Fiscales:** Mala gestión de los recursos fiscales de las nuevas entidades, como ya se ha mostrado en otras instituciones públicas (ver Anexo F).

### Riesgos Laborales

Chile posee una tasa de empleo informal interanual de 27,1%<sup>54</sup>, en contraste con el 16,8% de la unión europea<sup>55</sup> (ver gráfico 15). Tal como expone el Banco Central, un esquema de ahorro con redistribución

---

<sup>53</sup> Rentabilidad real anual promedio en los últimos 10 años de las AFP ha sido un 3,3%, mientras que del FRP ha sido un -2,21% (Superintendencia de Pensiones e Informe Anual de Fondos Soberanos).

<sup>54</sup> Noticia, INE, 2021.

<sup>55</sup> Overview of the informal economy in the European Union, ILO, 2016.

intra generacional genera una caída en el empleo formal<sup>56</sup>. La reforma planteada por el ejecutivo conlleva principalmente a dos riesgos:

1. **Disminución de sueldos líquidos:** El aumento de tope imponible y mayor % de cotización provocará que algunas empresas no puedan mantener los sueldos líquidos de sus trabajadores sin una consecuencia directa, que se traduciría en menor empleo y/o disminución de sueldos reales de nuevas contrataciones.
2. **Aumento de mercado informal:** 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>57</sup>. A esto se le suma el aumento del tope imponible y redistribución del 3% de cotización individual obligatoria que se agregaría.

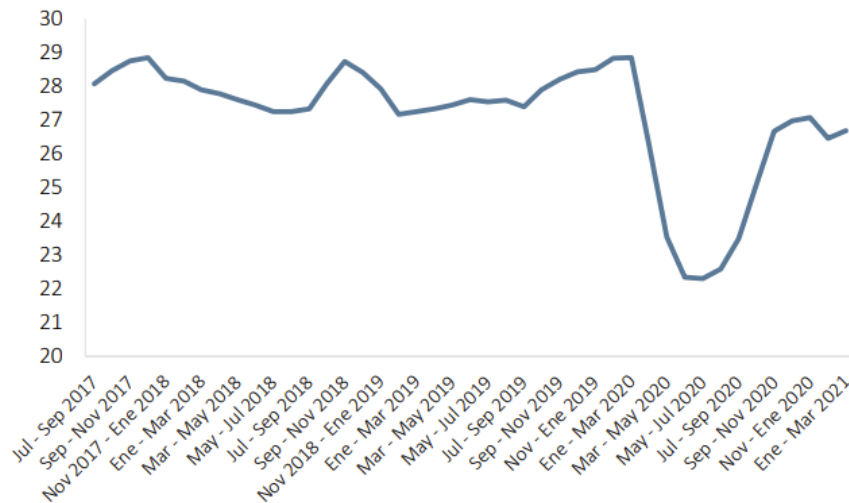


Gráfico 15. Tasa de ocupación informal en Chile<sup>58</sup> (%)

## Riesgos de Servicio

1. **Solución de problemas:** No existirá una cara visible a la que los afiliados podrán recurrir para atención de reclamos, dado que la atención la realiza el AP, pero la gestión de fondos los IP. Se podría generar algo similar a lo que ocurre hoy en el sistema de salud con la COMPIN, Fonasa y las Cajas de Compensación, donde en ocasiones estas últimas hacen la atención de las resoluciones que dicta la COMPIN.

<sup>56</sup> Evaluación de impactos macroeconómicos de largo plazo de modificaciones al sistema de pensiones, Banco Central, 2017.

<sup>57</sup> Informe del Consejo Consultivo Previsional, 2022.

<sup>58</sup> Informalidad laboral en Chile: evolución, determinantes y propuestas para América Latina, CLAPES UC, 2021.

2. **Desinformación:** Hay un riesgo de desinformación por parte de los afiliados, debido a que los Inversores de Pensiones no tendrán incentivo de informar y educar considerando que no hay publicidad ni fuerza de venta. La competencia y venta es lo que hace que actualmente las AFPs sí tengan este incentivo de informar y entregar un buen servicio.
3. **Nivel de atención:** Relacionado con lo anterior, al no existir competencia del Administrador Previsional, no habrá incentivos para poder entregar un nivel de atención elevado como lo entregan hoy las AFPs.



## 6. Anexos

### A. Instituto de Previsión Social

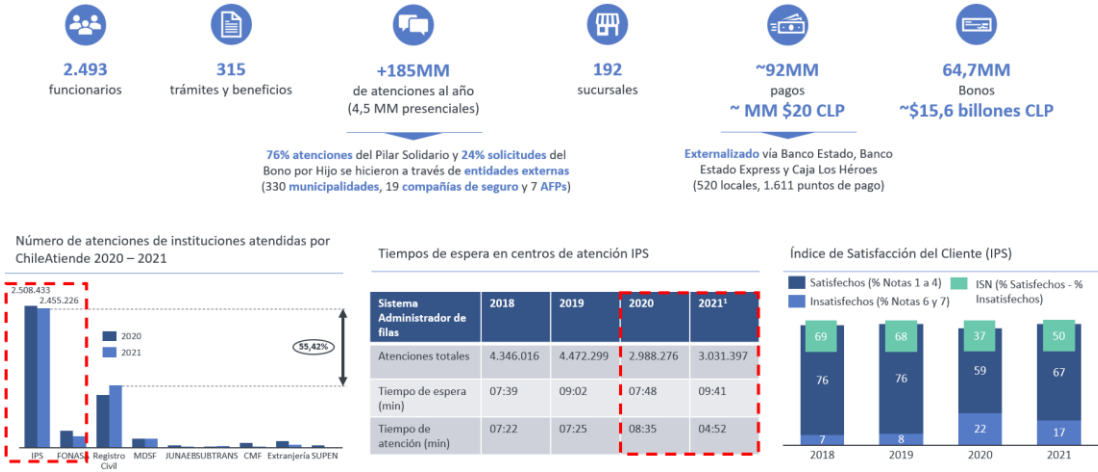


Figura 10. Descripción IPS

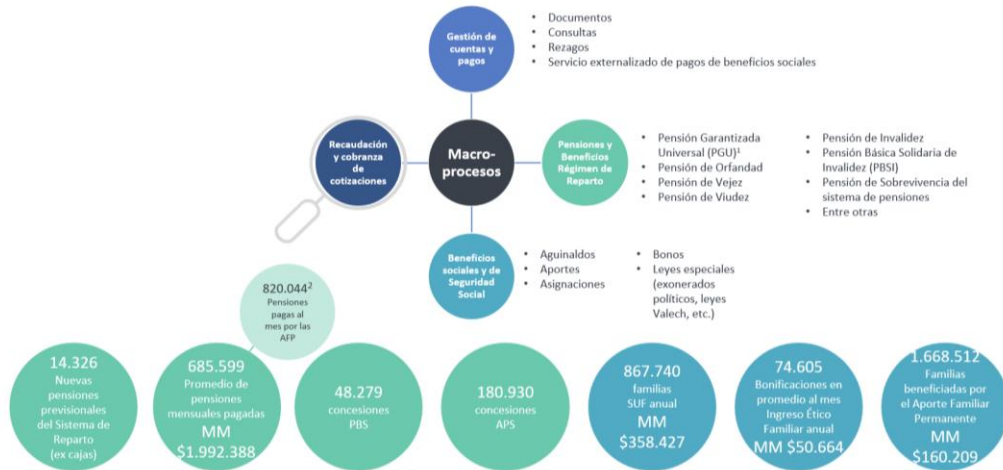


Figura 11. Procesos IPS



Figura 12. Falta de eficacia en IPS

**B. Nivel de desarrollo de procesos a absorber**

Proceso	Subproceso	Nivel de Desarrollo AGFs	Nivel de Desarrollo CC*	Nivel de Desarrollo Bancos
Actualización del calendario y contenido		Bajo	Alto	Bajo
Acreditación de cotizaciones	Acreditación de cotizaciones obligatorias, en las respectivas cuentas personales	Bajo	Moderado	Bajo
Acreditación de cotizaciones	Acreditación de cotizaciones obligatorias por trabajo pesado	Bajo	Bajo	Bajo
Acreditación de cotizaciones	Acreditación de cotizaciones de afiliados voluntarios	Bajo	Moderado	Bajo
Acreditación de cotizaciones	Acreditación de cotizaciones voluntarias, depósitos convenidos, depósitos de ahorro voluntario y bonificaciones fiscales por ahorros	Bajo	Bajo	Bajo
Acreditación de cotizaciones	Acreditación de ahorro previsional voluntario colectivo	Bajo	Bajo	Bajo
Acreditación de cotizaciones	Acreditación de las cotizaciones obligatorias transferidas por la Tesorería General de la República	Bajo	Bajo	Bajo
Acreditación de subsidios y beneficios estatales	Acreditación de subsidio de trabajadores jóvenes y bonificación por hijo nacido vivo	Bajo	Bajo	Bajo
Acreditación de subsidios y beneficios estatales	Acreditación de aportes de indemnización	Bajo	Moderado	Bajo
Acreditación de pagos	Acreditación de pagos voluntarios de cotizaciones de afiliados independientes	Bajo	Bajo	Bajo
Acreditación de pagos	Acreditación de los pagos directos de afiliados independientes	Bajo	Bajo	Bajo
Control de operaciones		Bajo	Moderado	Moderado
Otros procesos	Acreditación de los trasposos de aportes del Fondo de Cesantía Solidario	Bajo	Bajo	Bajo
Otros procesos	Registros auxiliares de patrimonio	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de rezagos	Consulta de rezagos de trabajadores no afiliados	Bajo	Moderado	Bajo
Gestión de rezagos	Verificación de la existencia de rezagos de sus cotizaciones, depósitos y aportes	Bajo	Alto	Bajo
Gestión de rezagos	Transferencia y acreditación de rezagos	Bajo	Alto	Bajo
Gestión de rezagos	Regularización de rezagos mal identificados	Bajo	Alto	Bajo
Gestión de rezagos	Regularización de rezagos de cuentas de ahorro voluntario, ahorro previsional voluntario y ahorro previsional voluntario colectivo	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de rezagos	Regularización de rezagos sin documentación (sin nombre ni RUT) con más de 20 años en la respectiva cuenta contable de rezagos	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de rezagos	Regularización de cotizaciones, depósitos y aportes en rezago con información proporcionada por la Sociedad Administradora de Fondos de Cesantía	Bajo	Alto	Bajo
Gestión de rezagos	Implementar un mecanismo que permita realizar cruces entre las cotizaciones, depósitos y aportes al sistema que se hayan registrado en cuentas de rezago y las cotizaciones al sistema acreditadas en las cuentas individuales	Bajo	Bajo	Bajo

Gestión de rezagos	Mecanismo de consulta para ver los meses en que sus cotizaciones no fueron pagadas ni declaradas	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de rezagos	Proporcionar a la AFC información necesaria para la regularización de cotizaciones en rezagos	Bajo	Bajo	Bajo

Tabla 15. Subprocesos de Acreditación<sup>59</sup>

Proceso	Subproceso	Nivel de Desarrollo AGFs	Nivel de Desarrollo CC*	Nivel de Desarrollo Bancos
Declaración y no pago (DNP)	Determinar los empleadores que se registran con cotizaciones declaradas mediante las planillas de declaración y no pago y que se encuentran pendientes de pago.	Bajo	Alto	Bajo
Declaración y no pago (DNP)	Iniciar la cobranza prejudicial de las cotizaciones previsionales impagas	Bajo	Alto	Bajo
Declaración y no pago (DNP)	Dictar la resolución y presentar la demanda judicial al Tribunal	Bajo	Alto	Bajo
Declaración y no pago automática (DNPA)	Aclarar la existencia de cotizaciones previsionales impagas que no hayan sido declaradas y en su caso, obtener el pago de aquéllas	Bajo	Alto	Bajo
Declaración y no pago automática (DNPA)	Consultar respecto cotizaciones previsionales impagas a la AFC	Bajo	Alto	Bajo
Declaración y no pago automática (DNPA)	Generar un archivo computacional con los empleadores que no pagaron ni declararon las cotizaciones previsionales	Bajo	Alto	Bajo
Declaración y no pago automática (DNPA)	Incorporar al empleador en el <i>Archivo de Cotizaciones Declaradas y no Pagadas</i>	Bajo	Alto	Bajo
Declaración y no pago automática (DNPA)	Iniciar la cobranza prejudicial de las DNPA	Bajo	Alto	Bajo
Declaración y no pago automática (DNPA)	Dictar la resolución	Bajo	Alto	Bajo
Declaración y no pago automática (DNPA)	Presentar la demanda judicial al Tribunal respectivo	Bajo	Alto	Bajo
Procedimiento concursal de liquidación	Verificar diariamente en el Boletín Concursal la publicación de las Resoluciones de Liquidación	Bajo	Alto	Bajo
Procedimiento concursal de liquidación	Suspender definitivamente las acciones de cobranza judicial que se encuentre tramitando ejecutivamente.	Bajo	Alto	Bajo
Control del estado de cobro	Crear sistema de control interno de las diligencias de cobro de las cotizaciones impagas y su estado	Bajo	Moderado	Bajo
Control del estado de cobro	Mantener sistema de control de las cotizaciones impagas	Bajo	Moderado	Bajo
Control del estado de cobro	Actualización de sistema	Bajo	Moderado	Bajo
Liquidación de las cotizaciones impagas		Bajo	Alto	Bajo
Recepción de pagos y abonos	Pago/abono de Tribunal	Bajo	Alto	Bajo
Recepción de pagos y abonos	Pago/abono de Administradora	Bajo	Alto	Bajo

<sup>59</sup> Compendio de normas de sistema de pensiones, Superintendencia de Pensiones.

Recepción de pagos y abonos	Pago/abono de Abogado	Bajo	Alto	Bajo
Imputación de los abonos	Imputación de pagos o abonos (totales y parciales)	Bajo	Alto	Bajo
Imputación de los abonos	Comunicación de los pagos o abonos que efectúen los empleadores	Bajo	Alto	Bajo
Imputación de los abonos	Suspensión del procedimiento judicial de cobro por causas legales o en el evento que sólo falte por pagar el recargo	Bajo	Alto	Bajo
Certificaciones de no pago	Verificación de cotizaciones obligatorias	Bajo	Moderado	Bajo
Certificaciones de no pago	Verificación de cotizaciones voluntarias	Bajo	Bajo	Bajo
Certificaciones de no pago	Verificación de depósitos convenidos	Bajo	Bajo	Bajo
Certificaciones de no pago	Verificación de depósitos de ahorro previsional voluntario	Bajo	Bajo	Bajo
Certificaciones de no pago	Verificación de ahorro previsional voluntario colectivo enterados por el empleador	Bajo	Bajo	Bajo
Boletín de Infractores para Dirección del trabajo	Recopilar información sobre empleadores morosos (que declaran y no pagan, que no declaran y no pagan, entre otros)	Bajo	Alto	Bajo
Boletín de Infractores para Dirección del trabajo	Envío de información mediante CD a Dirección del Trabajo	Bajo	Alto	Bajo

Tabla 16. Subprocesos de Cobranza<sup>60</sup>

Proceso	Subproceso	Nivel de Desarrollo AGFs	Nivel de Desarrollo CC*	Nivel de Desarrollo Bancos
Creación de cuenta	Cuenta de capitalización individual de cotizaciones obligatorias	Bajo	Moderado	Bajo
Creación de cuenta	Cuenta de capitalización individual de cotizaciones voluntarias	Bajo	Bajo	Bajo
Creación de cuenta	Cuenta de capitalización individual de depósitos convenidos	Bajo	Bajo	Bajo
Creación de cuenta	Cuenta de capitalización individual de afiliado voluntario	Bajo	Bajo	Bajo
Creación de cuenta	Cuenta individual de ahorro previsional voluntario colectivo	Alto	Bajo	Alto
Creación de cuenta	Cuenta de ahorro voluntario	Alto	Bajo	Alto
Creación de cuenta	Cuenta de ahorro de indemnización	Bajo	Bajo	Bajo
Información de cuenta	Información histórica de la cuenta	Moderado	Moderado	Moderado
Información de cuenta	Exponer información de la cuenta de capitalización individual voluntaria	Moderado	Moderado	Alto
Información de cuenta	Mostrar movimientos y saldos de las cuentas	Moderado	Moderado	Alto
Información de cuenta	Respaldar y documentar información de la cuenta en sistemas computacionales	Moderado	Alto	Alto

<sup>60</sup> Compendio de normas de sistema de pensiones, Superintendencia de Pensiones

Cierre de cuenta	Cierre de cuenta de afiliado	Alto	Alto	Alto
Registro de afiliados	Creación de sistema computacional con registro de afiliados accesible	Bajo	Moderado	Bajo
Registro de afiliados	Registrar de nuevos afiliados	Bajo	Moderado	Bajo
Registro de afiliados	Registro de afiliados pertenecientes al sistema previsional antiguo	Bajo	Bajo	Bajo
Registro de afiliados	Actualización de registro de afiliados, registro de transferencia de ahorro previsional y de cotizaciones de afiliados voluntarios	Bajo	Bajo	Bajo
Registro de afiliados	Procedimiento escrito y actualizado de registro de afiliados	Bajo	Moderado	Bajo
Registro de afiliados	Respaldo del registro de afiliados	Bajo	Moderado	Bajo
Desafiliación	Desafiliación de trabajadores con cuenta de ahorro voluntario	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de reclamos	Entregar al recurrente el comprobante de recepción o del certificado de rechazo de la presentación.	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Registrar la materia del reclamo y los antecedentes entregados por el recurrente.	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Registrar digitalmente la documentación involucrada en el proceso de gestión de un reclamo.	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Informar del estado del proceso de gestión del reclamo.	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Emitir el dictamen de solución del reclamo.	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Registrar la ejecución de las acciones regularizadoras.	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Registrar todas las notificaciones cursadas en el proceso de solución.	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de reclamos	Mantener la trazabilidad del proceso de gestión del reclamo.	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Mantener un respaldo auditable de todas las etapas del proceso de gestión de reclamos.	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Enviar archivo con información del sistema de gestión de reclamos a Superintendencia de pensiones	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Obtener reportes de control del sistema de control	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Gestionar cotizaciones enteradas equivocadamente en alguno de los regímenes administrados por el Instituto de Previsión Social (IPS) o en otras cajas de previsión	Bajo	Alto	Bajo
Gestión de reclamos	Gestionar cotizaciones enteradas con anterioridad a la Solicitud de Incorporación	Bajo	Alto	Bajo
Gestión de reclamos	Gestionar cotizaciones erróneamente abonadas	Bajo	Alto	Bajo
Gestión de reclamos	Gestionar afiliación múltiple	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de reclamos	Solucionar errores de comisiones	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Solucionar falsificación de firma o huella dactilar	Moderado	Alto	Alto
Gestión de reclamos	Reclamo de cobro por trabajador, sindicato o asociación gremial	Bajo	Alto	Bajo
Administrar ahorro previsional voluntario colectivo	Suscripción del formulario denominado Adhesión o Traspaso de Ahorro Previsional Voluntario Colectivo	Alto	Bajo	Alto
Administrar ahorro previsional voluntario colectivo	Adhesión directamente con el Empleador	Alto	Bajo	Alto

Administrar ahorro previsional voluntario colectivo	Validez de los contratos de APVC	Alto	Bajo	Alto
Administrar ahorro previsional voluntario colectivo	Registro Histórico de APVC por Trabajador	Alto	Bajo	Alto
Administrar ahorro previsional voluntario colectivo	Trasposos de Saldos de Ahorro Previsional Voluntario Colectivo	Alto	Bajo	Alto
Administrar ahorro previsional voluntario	Selección de Alternativas de Ahorro Previsional Voluntario	Alto	Bajo	Alto
Administrar ahorro previsional voluntario	Registro de Ahorro Previsional Voluntario	Alto	Bajo	Alto
Administrar ahorro previsional voluntario	Trasposos de Saldos de Ahorro Previsional Voluntario	Alto	Bajo	Alto
Administrar ahorro previsional voluntario	Bonificación	Alto	Bajo	Alto
Administrar ahorro previsional voluntario	Impuesto a la Renta para afiliados pensionados	Alto	Bajo	Alto
Administrar afiliados voluntarios	Ofrecer opciones de pago de cotizaciones	Bajo	Bajo	Bajo
Administrar afiliados voluntarios	Autorización de Descuentos	Bajo	Bajo	Bajo
Atención de afiliados	Atención en sucursal	Bajo	Moderado	Alto
Atención de afiliados	Atención en call center	Bajo	Moderado	Alto
Atención de afiliados	Atención remota	Moderado	Moderado	Alto
Atención de afiliados	Atención correo/sms/redes sociales	Bajo	Moderado	Moderado
Requerimientos del Traspaso entre AFP	Gestión de la suscripción de la orden de traspaso hacia la nueva Administradora	Bajo	Bajo	Bajo
Requerimientos del Traspaso entre AFP	Entrega del Documento Informativo vigente a la fecha de suscripción de la orden de traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Requerimientos del Traspaso entre AFP	Traspaso de saldos de cuentas personales hacia la nueva Administradora	Bajo	Bajo	Bajo
Requerimientos del Traspaso entre AFP	Envío del comprobante para el trabajador	Bajo	Bajo	Bajo
Requerimientos del Traspaso entre AFP	Entregar al afiliado la Clave de Seguridad o Firma Electrónica y/o requerir la firma del contrato de Clave de Seguridad	Bajo	Bajo	Bajo
Requerimientos del Traspaso entre AFP	Análisis formal previo a la notificación	Bajo	Bajo	Bajo
Requerimientos del Traspaso entre AFP	Revisión formal las órdenes de traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Requerimientos del Traspaso entre AFP	Inhabilitación transitoria para el cobro de retiros y excedentes	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de afiliados cesantes, independientes, pensionados que quieran traspaso	Administración de orden de traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de afiliados cesantes, independientes,	Administración de tipos de retiros (programado, renta vitalicia, etc.)	Bajo	Bajo	Bajo

pensionados que quieran traspaso				
Gestión de afiliados cesantes, independientes, pensionados que quieran traspaso	Administración de beneficiarios de pensión de sobrevivencia	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de afiliados cesantes, independientes, pensionados que quieran traspaso	Administración de afiliados o beneficiarios que se acogen a pensión o que cambian modalidad de pensión	Bajo	Bajo	Bajo
Comunicación de traspaso	Notificación de las órdenes de traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Comunicación de traspaso	Comunicación del resultado de la notificación de una Orden de Traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Comunicación de traspaso	Aviso al Empleador de una Orden de Traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Comunicación de traspaso	Aviso al Afiliado de una Orden de Traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Orden de traspaso	Actualización del traspaso en la Administradora antigua (bloqueo/eliminación de la cuenta)	Moderado	Moderado	Moderado
Orden de traspaso	Emisión de la cartola de cierre	Moderado	Moderado	Moderado
Orden de traspaso	Actualización del nuevo traspaso en la Administradora	Moderado	Moderado	Moderado
Gestión del traspaso	Gestión en caso de fallecimiento o invalidez de un afiliado en proceso de traspaso de AFP	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión del traspaso	Análisis de notificación de orden de traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión del traspaso	Aceptación/rechazo de órdenes de traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión del traspaso	Generación de archivo de resultado de aceptación/nulidad de traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión del traspaso	Actualización en la Nueva Administradora	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión del traspaso	Traspaso de Cuentas de Ahorro de Indemnización de Afiliados afectos al Antiguo Régimen Previsional	Bajo	Bajo	Bajo
Traspaso electrónico de las Cuentas Personales entre AFP	Materialización del traspaso electrónico de fondos entre AFPs	Bajo	Bajo	Bajo
Traspaso electrónico de las Cuentas Personales entre AFP	Control de integridad	Bajo	Bajo	Bajo
Traspaso electrónico de las Cuentas Personales entre AFP	Control de consistencia y validación de los datos contenidos	Bajo	Bajo	Bajo
Traspaso electrónico de las Cuentas Personales entre AFP	Canje de traspaso	Bajo	Bajo	Bajo
Traspaso electrónico de las Cuentas Personales entre AFP	Control de consistencia y validación por parte de la nueva Administradora de los datos contenidos en el Archivo Histórico de Movimientos	Bajo	Bajo	Bajo
Traspaso electrónico de las Cuentas Personales entre AFP	Envío de archivos (Archivo de Traspaso de Saldos de Cuentas Personales, Archivo de Traspaso de Afiliados, Archivo de Traspaso de Pensionados, Archivo de Afiliados por Trabajos Pesados, Archivo Histórico de Movimientos)	Bajo	Bajo	Bajo



Control de traspaso electrónico	Verificar la calidad y consistencia de la información contenida en los archivos	Bajo	Bajo	Bajo
Control de traspaso electrónico	Aceptación/rechazo del traspaso electrónico	Bajo	Bajo	Bajo
Control de traspaso electrónico	Control de Archivo Histórico de Movimientos	Bajo	Bajo	Bajo
Otros procesos	Traspaso de Rezagos	Bajo	Bajo	Bajo
Otros procesos	Canje de traspasos	Bajo	Bajo	Bajo
Otros procesos	Archivo de Cuentas Traspasadas y Eliminadas	Bajo	Bajo	Bajo
Otros procesos	Respaldos del Proceso de Traspasos y Comunicaciones	Bajo	Bajo	Bajo

Tabla 17. Subprocesos de gestión de cuentas<sup>61</sup>

Proceso	Subproceso	Nivel de Desarrollo AGFs	Nivel de Desarrollo CC*	Nivel de Desarrollo Bancos
Tramitación de la pensión o beneficio	Recepción de la Solicitud	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Análisis de la documentación	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Generación del expediente de trámite	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Información que la Administradora debe proporcionar al recibir una solicitud	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Revisión y recopilación de antecedentes que acreditan el derecho al beneficio	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Revisión de trabajadores afectos a normas estatutarias especiales	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Revisar y regularizar, si fuere necesario, la cuenta individual	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Traspaso de Depósitos Convenidos y de Ahorro Previsional Voluntario Individual y Colectivo	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Transferencia desde las cuentas de ahorro voluntario	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Transferencia desde el Seguro de Cesantía	Bajo	Bajo	Bajo
Tramitación de la pensión o beneficio	Desistimiento de trámite	Bajo	Bajo	Bajo
Selección de modalidad de pensión	Revisar y validar la consistencia de los Certificados de Ofertas que reciban del SCOMP.	Bajo	Bajo	Bajo
Selección de modalidad de pensión	Verificar que no existe registrada en el SCOMP una aceptación de oferta distinta a la seleccionada.	Bajo	Bajo	Bajo
Selección de modalidad de pensión	Verificar que la oferta aceptada corresponde a una oferta contenida en algunos de los certificados de ofertas emitidos para el afiliado o los beneficiarios.	Bajo	Bajo	Bajo
Selección de modalidad de pensión	Si se trata de una oferta de renta vitalicia deberá verificar que la Compañía de Seguros seleccionada tenga una clasificación triple B o superior	Bajo	Bajo	Bajo

<sup>61</sup> Compendio de normas de sistema de pensiones, Superintendencia de Pensiones

Selección de modalidad de pensión	Ingresar aceptación de oferta de pensión en SCOMP, previamente elegida por el usuario	Bajo	Bajo	Bajo
Selección de modalidad de pensión	Verificar solicitud de remate	Bajo	Bajo	Bajo
Selección de modalidad de pensión	Verificar modalidad de renta vitalicia en comparación con la pensión básica solidaria de vejez	Bajo	Bajo	Bajo
Selección de modalidad de pensión	Validación de la Selección de modalidad de pensión	Bajo	Bajo	Bajo
Selección de modalidad de pensión	Selección de Modalidad de Pensión en Retiro Programado respecto de una Administradora distinta a la de origen	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de pensión	Pago de pensión de vejez	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de pensión	Pago de pensión de vejez anticipada	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de pensión	Pago de pensión de invalidez	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de pensión	Pago de pensión de sobrevivencia	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de pensión	Pago de pensiones en el extranjero	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de beneficios	Beneficios por enfermedad terminal	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de beneficios	Pago de excedente de libre disposición	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de beneficios	Pago de cuota mortuoria	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de beneficios	Pago de herencias	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de situaciones especiales	Beneficiarios no declarados	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de situaciones especiales	Afiliados exentos de cotizar	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de situaciones especiales	Cambio en modalidad de pensión	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de situaciones especiales	Anticipo de renta vitalicia diferida	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de situaciones especiales	Recálculo y reliquidación de pensiones	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de situaciones especiales	Invalidez previa a la afiliación	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de situaciones especiales	Calificación de invalidez no conducente a pensión de validez	Bajo	Bajo	Bajo
Retiro de fondos	Anticipos con recursos de los Fondos de Pensiones	Bajo	Bajo	Bajo
Retiro de fondos	Retiro de fondos de una cuenta personal	Bajo	Bajo	Bajo
Retiro de fondos	Retiros de ahorro de indemnización	Bajo	Bajo	Bajo
Retiro de fondos	Inhabilitación transitoria	Bajo	Bajo	Bajo
Retiro de fondos	Retiros para cubrir los pagos voluntarios de cotizaciones previsionales y el saldo neto por cotizar positivo de los trabajadores independientes	Bajo	Bajo	Bajo
Retiro de fondos	Retiro de fondos en el extranjero	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de subsidios y beneficios	Solicitud de subsidio de trabajadores jóvenes al IPS (cuando trabajador o empleador otorga un mandato)	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de subsidios y beneficios	Pago de subsidio para trabajadores jóvenes	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de subsidios y beneficios	Gestión de la restitución de subsidio percibido indebidamente	Bajo	Bajo	Bajo

Pago de subsidios y beneficios	Proveer información necesaria al IPS sobre los trabajadores que tramitan subsidio de trabajadores jóvenes	Bajo	Bajo	Bajo
Pago de subsidios y beneficios	Proveer información necesaria al SENCE sobre los trabajadores que tramitan subsidio al empleo de la mujer	Bajo	Bajo	Bajo
Retiro de fondos	Retiros de Fondos por trabajadores de casa particular acogidos a la ley N° 21.247	Bajo	Bajo	Bajo
Pagos en exceso	Realización de pagos en exceso	Bajo	Alto	Bajo
Pagos en exceso	Suscripción de la solicitud de devolución (hacer efectiva la devolución de los pagos en exceso)	Bajo	Alto	Bajo
Pagos en exceso	Proceso de análisis y solución (Aceptar o rechazar las solicitudes)	Bajo	Alto	Bajo
Pagos en exceso	Comunicación de la solución alcanzada	Bajo	Alto	Bajo

*Tabla 18. Subprocesos de pago de pensiones y beneficios<sup>62</sup>*

Proceso	Subproceso	Nivel de Desarrollo AGFs	Nivel de Desarrollo CC*	Nivel de Desarrollo Bancos
Control de la recaudación	Control de recaudación de cotizaciones obligatorias	Bajo	Alto	Bajo
Control de la recaudación	Control de recaudación de cotizaciones voluntarias	Bajo	Alto	Bajo
Control de la recaudación	Control de recaudación depósitos convenidos	Bajo	Bajo	Bajo
Control de la recaudación	Control de recaudación de depósitos de ahorro previsional voluntario	Bajo	Bajo	Bajo
Control de la recaudación	Control de recaudación de cotizaciones de afiliados voluntarios	Bajo	Bajo	Bajo
Control de la recaudación	Control de recaudación de aportes de ahorro previsional voluntario colectivo	Bajo	Bajo	Bajo
Control de la recaudación	Control de recaudación depósitos de ahorro voluntario	Bajo	Bajo	Bajo
Control de la recaudación	Control de recaudación de aportes de indemnización	Bajo	Bajo	Bajo
Control de la recaudación	Disponibilizar planillas de pago y declaraciones de no pago	Bajo	Bajo	Bajo
Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación de pagos voluntarios de cotizaciones de afiliado independiente	Bajo	Alto	Bajo
Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación de pago de las cotizaciones por Trabajos Pesados	Bajo	Bajo	Bajo
Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación por transferencias desde la Tesorería General de la República	Bajo	Alto	Bajo
Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación de los pagos directos	Bajo	Alto	Moderado
Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación por transferencias desde la Administradora de Fondos de Cesantía	Bajo	Alto	Bajo
Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación por traspasos de aportes del Fondo de Cesantía Solidario	Bajo	Alto	Bajo

<sup>62</sup> Compendio de normas de sistema de pensiones, Superintendencia de Pensiones

Recaudación de pagos, cotizaciones y otros	Recaudación por saldos netos por cotizar positivos pendientes de pago, transferida por la Tesorería General de la República	Bajo	Bajo	Bajo
--	---	------	------	------

Tabla 19. Subprocesos de recaudación<sup>63</sup>

C. Estimación de costos AP e IPS

a. Top Down

**Equipamiento TI y software<sub>j</sub>**  

$$= \frac{\text{Transformación data y migración} + \sum_{i=1}^7 \text{Cuenta "Equipos de Tecnologías de la Información"}_i}{\sum_{i=1}^7 \text{Total colaboradores}_i} \times N^\circ \text{ Colaboradores nuevos (régimen)}_j \times \text{Ramp Up inverso}_j$$

**Habilitación sucursales<sub>j</sub>**  

$$= \bar{x} \text{ Gasto habilitación sucursales AFPs} \times N^\circ \text{ Sucursales por abrir}_j$$

**Gestión por afiliado<sub>j</sub>**  






$$= \frac{\sum_{i=1}^7 \text{Gastos gestión afiliados anual}_i}{\sum_{i=1}^7 N^\circ \text{ Afiliados}_i} \times N^\circ \text{ Afiliados (régimen)}_j \times \text{Ramp Up inverso}_j$$

**Colaboradores<sub>j</sub>**  

$$= (N^\circ \text{ Colaboradores (régimen)}_j \times \text{Costo por colaborador}_j + \text{Costo Capacitaciones}) \times \text{Ramp Up inverso}_j$$

**Arriendo sucursales<sub>j</sub>**  

$$= \bar{x} \text{ Arriendo sucursales AFPs} \times N^\circ \text{ Sucursales por abrir}_j$$

**Total<sub>j</sub>** =  +  +  +  + 

- El Ramp Up hace referencia a el aumento de los costos totales estimados entre el año 1 y en régimen
- Es decir, un Ramp Up = 2 hace referencia a que en régimen se estima el doble de costo que para el año 1
- Ahora bien, el Ramp Up Inverso es justamente la proporción inversa del Ramp Up (1/Ramp Up)
- Es decir, cual es la proporción del costo del año 1 respecto del costo en régimen

Figura 13. Fórmulas estimación Top Down

Fuente de los datos: Balance AFPs, Estado de Resultados AFPs, Memorias AFPs

Ítem	Valor utilizado	Comentario
Cuenta "Equipos TI"	MM \$8.154	Es la suma del valor de la cuenta en las 7 AFPs en un año
Total Colaboradores	7.280	Es la suma de colaboradores de las 7 AFPs
Gasto habilitación sucursales <sup>2</sup>	MM \$41	Es el promedio de la suma de las cuentas de Plantas y equipos, instalaciones Fijas y accesorios y Mejoras de bienes arrendados dividido en el número de sucursales (neto) declarados en el Balance de las 7 AFPs
Gasto gestión por afiliados	MM \$35.736	Es la suma de las líneas de Depreciación y Amortización y Otros Gastos Varios de Operación declarados en los EERR de las 6 AFPs (No se considera la AFP con mayor costo de gestión por afiliado)
Total afiliados	11,1 MM	Es la suma de afiliados de las 6 AFPs (No se considera la AFP con mayor costo de gestión por afiliado)
Arriendo de sucursales <sup>2</sup>	MM \$24	Es el promedio de la suma de las cuentas de Edificios y otras propiedades y plantas (neto) declarados en el Balance de las 7 AFPs por sucursal dividido en 7,5 (tiempo promedio de contrato de arriendo)

Figura 14. Parámetros AFPs usados en Top Down

<sup>63</sup> Compendio de normas de sistema de pensiones, Superintendencia de Pensiones

Fuente de los datos: Estimación Vinson, Indicación Gobierno, Data previa

Ítem	AP	IPS
N° Sucursales por abrir	189 <sup>1</sup>	0
N° Afiliados (MM) (régimen)	11,7	11,7
N° Colaboradores nuevos (régimen) <sup>2</sup>	4.315	666
Ramp Up del costo total	2,0	16,2
Costo por Colaborador (anual)	\$25.000.000	\$25.000.000

Figura 15. Parámetros AP e IPS utilizados en Top Down

	AFP 1	AFP 2	AFP 3	AFP 4	AFP 5	AFP 6	AFP 7	Promedio
Habilitación de sucursales	Planta y Equipos	270	132			488	468	35
	Instalaciones Fijas y Accesorios	107		253	78		3.813	
	Mejoras de bienes arrendados		1.076	722	698	1.170	503	36
	<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>1.209</b>	<b>975</b>	<b>776</b>	<b>1.658</b>	<b>4.784</b>	<b>70</b>
Por sucursal (MMS)	16	53	38	32	40	106	4	41

Arriendo	Item (SMMCLP)	AFP 1	AFP 2	AFP 3	AFP 4	AFP 5	AFP 6	AFP 7
	Edificios	3.621	176			15	14.584	
	Otras propiedades, planta y equipos		4.592	7.604	875	3.444	127	909
	Total	3.621	4.768	7.604	875	3.459	14.712	909
	<b>Dividido en 7,5 (vida útil estándar contrato de arriendo) /sucursal</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>44</b>	<b>8</b>
	<b>Promedio arriendo estimado por sucursal</b>	<b>24</b> (No se considera el valor de UNO)						

Figura 16. Detalle del cálculo de habilitación de sucursales y arriendo

**b. Bottom Up**

**i. Dotación**

PROCESOS	Dotación AP (en régimen)	Aumento dotación IPS (en régimen)	Costo incremento dotación AP	Costo incremento dotación IPS	Costo Dotación AP en régimen	Costo Dotación IPS en régimen
Administración y Finanzas Recaudación, Cobranza, Acreditación y Rec Hum	285	44	$\leftarrow = 285 * \$2,3 \text{ MM} * 12$	$= 44 * \$2,1 \text{ MM} * 12$	\$ 7.884.389.204	\$ 1.143.886.238
Beneficios Pago de pensiones	371	57			\$ 12.308.331.859	\$ 1.785.722.528
Dirección Nacional Gerencias	137	21			\$ 11.370.749.001	\$ 549.898.580
Operaciones (Cuentas) Gestión de cuenta de afiliados y Traspasos AFPs	81	13			\$ 2.703.370.568	\$ 392.211.534
Servicio al cliente Atención en sucursales	3131	484			\$ 86.642.775.248	\$ 12.570.343.197
Soporte de Operaciones Com. Médicas	195	0			\$ 6.466.305.985	\$ 8.137.215
Tecnología	310	48			\$ 8.571.344.563	\$ 1.243.551.381
<b>Total</b>	<b>4510</b>	<b>667</b>			<b>\$ 135.947.266.428</b>	<b>\$ 17.693.750.673</b>

↓ Gasto por persona mensual (Sep 2022)
 ↓ Anualización

Figura 17. Metodología de cálculo de dotación en régimen

PROCESOS	Costo Dotación AP en régimen	Costo Dotación IPS en régimen	Costo Dotación AP (año 1)	Costo Dotación IPS (año 1)	Costo Dotación AP (año 1)	Costo Dotación IPS (año 1)
Administración y Finanzas Recaudación, Cobranza, Acreditación y Rec Hum	\$ 7.884.389.204	\$ 1.143.886.238	$\leftarrow = \$7.884 \text{ MM} * (1/2)$	$= \$7.884 \text{ MM} * (1/16,18)$	\$ 3.942.194.602	\$ 70.673.442
Beneficios Pago de pensiones	\$ 12.308.331.859	\$ 1.785.722.528			\$ 6.154.165.930	\$ 110.328.416
Dirección Nacional Gerencias	\$ 11.370.749.001	\$ 549.898.580			\$ 5.685.374.501	\$ 33.974.729
Operaciones (Cuentas) Gestión de cuenta de afiliados y Traspasos AFPs	\$ 2.703.370.568	\$ 392.211.534			\$ 1.351.685.284	\$ 24.232.251
Servicio al cliente Atención en sucursales	\$ 86.642.775.248	\$ 12.570.343.197			\$ 43.321.387.624	\$ 776.641.407
Soporte de Operaciones Com. Médicas	\$ 6.466.305.985	\$ 8.137.215			\$ 3.233.152.992	\$ 502.747
Tecnología	\$ 8.571.344.563	\$ 1.243.551.381			\$ 4.285.672.281	\$ 76.831.116
<b>Total</b>	<b>\$ 135.947.266.428</b>	<b>\$ 17.693.750.673</b>			<b>\$ 67.973.633.214</b>	<b>\$ 1.093.184.108</b>

↓ Ramp Up del costo total AP e IPS

Figura 18. Cálculo de dotación en año 1

## ii. Subcontratación

PROCESOS	Costo anual subcontratación funciones AFP <sup>1</sup>	Costo Subcontratación AP (Año 1)	Costo Subcontratación IPS (Año 1)	Costo Subcontratación AP (Régimen)	Costo Subcontratación IPS (Régimen)
Previred - Servicios de cobranza Mora presunta y DNPA (M\$)	9.447	3.433	159	6.866	2.581
Previred - Recaudación (M\$)	29.186	10.606	493	21.211	7.975
Banco Estado - Pago beneficios afiliados, comisión de recaudación (M\$)	24.128	8.768	407	17.536	6.593
Orpro S.A – Servicio asesoría judicial (M\$)	6.280	2.282	106	4.564	1.716
Sonda (M\$)	997	25.894	17		272
Sonda core pensiones	25.894	15.343	713	25.894	
Entel - Servicio de red de datos (M\$)	42.222	3.433	159	30.686	11.537
<b>Total</b>	<b>88.596</b>	<b>66.325</b>	<b>1.895</b>	<b>106.757</b>	<b>30.674</b>

Tabla 20. Estimación de gasto en subcontratación

## iii. Incremento de Capacidades

## Gasto Computación

Para el régimen, considera el gasto en computación del IPS prorrateado por la dotación de cada una de las entidades. Para el año 1, se consideran los costos estimados para el AP e IPS\* y se multiplica por el ramp up del costo inverso (1/2 y 1/16 para cada entidad respectivamente)

Gasto Computacional AP (régimen) (MM\$)	MM \$ 10.145	x	4510/2419	=	MM \$ 18.913
	Gasto computacional IPS		Dotación AP/Dotación IPS		
Gasto Computacional IPS* (régimen) (MM\$)	MM \$ 10.145	x	666/2419	=	MM \$ 2.796
	Gasto computacional IPS		Dotación AP/Dotación IPS		

## Gasto Administrativo

Considera las diferentes líneas del gasto administrativo del IPS que son equivalentes para el AP e IPS y se prorratea según la palanca que las mueve: dotación, solicitudes o sucursales

Palanca <sup>2</sup>	Factor de ajuste (descripción)	Factor de ajuste AP	Factor de ajuste IPS*
Dotación	Ajusta según los colaboradores en régimen que tendrá cada una de estas entidades (versus la dotación actual del IPS)	4510/2419	666/2419
Sucursales	Ajusta según la cantidad de sucursales que tendrá cada entidad versus las sucursales del IPS	189/189	0
Solicitudes	Ajusta según las solicitudes que se estima tendrían estas entidades versus las del IPS	150MM <sup>3</sup> /67MM <sup>4</sup>	150MM/67MM * (13,5%/3%) <sup>5</sup>

Figura 19. Metodología de estimación en computación y gastos administrativos

### iv. Habilitación de sucursales y gestión del cambio

#### Habilitación

Es un costo one time que se calcula a partir del gasto declarado en los EEFF del IPS 2022<sup>2</sup> para las 6 sucursales que abrió y se proratea a las 189 sucursales que abrirá el AP

**Gasto Habilitación Sucursales AP (régimen) (MM\$)**

$$\text{MM \$ 525} \times \frac{189}{6} = \text{MM \$ 16.250}$$

Gasto Habilitación Sucursales IPS      Sucursales a habilitar AP/sucursales habilitadas en 2022 IPS

#### Gestión del cambio

Costo recurrente que para el año 1 se considera como el promedio entre el gasto en gestión del cambio declarado por AFC y AFP y se multiplica por la proporción de dotación entre AP e IPS<sup>2</sup> y luego se lleva al régimen utilizando el ramp up del costo de gestión del cambio declarado para el APA en el Informe Financiero Sustitutivo de la Reforma de 2022 ( Ramp up: 1508/233 (ver tabla inferior))

**Gasto Gestión del cambio AP (año 1) (MM\$)**

$$\text{MM \$ 1.630} \times 87\% = \text{MM \$ 1.412}$$

Promedio gestión del cambio AFP y AFC      % Dotación AP e IPS\*

**Gasto Gestión del cambio AP (régimen) (MM\$)**

$$\text{MM \$ 1.412} \times \frac{1.508}{233} = \text{MM \$ 218}$$

Gasto AP Gestión del cambio año 1      Ramp up del costo

\*Mismo ejercicio ocurre para el refuerzo del IPS

Cuadro 11 Mayor gasto total para APA 2019-2023										
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Administración AP	13.790	28.201	28.287	24.709	27.626	28.249	23.817	23.288	23.217	23.217
Gestión de personal	10.062	20.452	20.250	20.708	21.053	21.762	22.217	22.217	22.217	22.217
Planificación	3.200	3.489	5.421	5.421	5.704	5.629	7.890	7.890	7.890	7.890
Operación	224	222	422	-	427	28	210	-	-	-
Subtotal	18.286	52.315	54.386	46.840	54.810	58.438	54.135	54.135	54.135	54.135
Administración IPS	40.427	49.044	49.124	49.124	49.124	49.124	49.124	49.124	49.124	49.124
Gestión de personal	3.068	3.068	311	-	311	8	333	-	-	-
Operación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>78.912</b>	<b>98.817</b>	<b>103.821</b>	<b>103.308</b>	<b>103.968</b>	<b>107.592</b>	<b>103.679</b>	<b>103.679</b>	<b>103.679</b>	<b>103.679</b>

Figura 20. Metodología de estimación del gasto en habilitación de sucursales y gestión del cambio

### c. Estimación Costos TI

<b>Conceptos</b>	<p><b>Equipos TI por colaborador</b></p> <p>Valor neto de los equipos de tecnología declarados en el Balance a septiembre 2023 de las 7 AFP dividido en el total de colaboradores del sistema y multiplicado por la proporción de colaboradores del AP/IPS respectivamente</p>	+	<p><b>Transformación de datos, migración y desarrollos ad hoc<sup>1</sup></b></p> <p>Se calcula en base a los costos declarados por Cuprum sobre la transformación digital que han experimentado por la llegada de Principal, multiplicado por 4 (puesto que hay 4 AFPs que están en el mismo sistema y otras 3 que usan sus propios sistemas)</p>	
<b>Estimación AP (MM\$)</b>	MM \$ 2.417	+	MM \$ 57.923	= MM \$ 78.719
<b>Estimación IPS (MM\$)</b>	MM \$ 46	+	MM \$ 0 <small>No hay datos históricos puesto que es un monto nuevo</small>	= MM \$ 46

Figura 21. Estimación de inversión en Tecnología en año 1



## d. Sucursales AP

Región	Sucursales AFP actual	Sucursales IPS actual	Población	Personas/ sucursal AFP	Personas/ sucursal IPS
XV Arica	7	2	226.068	32.295	113.034
I Tarapacá	7	3	330.558	47.223	110.186
II Antofagasta	12	5	607.534	50.628	121.507
III Atacama	9	10	286.168	31.796	28.617
IV Coquimbo	12	13	757.586	63.132	58.276
V Valparaíso	21	19	1.815.902	86.472	95.574
Metropolitana	26	26	7.112.808	273.570	273.570
VI O' Higgins	15	13	914.555	60.970	70.350
VII Maule	18	14	1.044.950	58.053	74.639
XVI Ñuble	9	7	480.609	53.401	68.658
VIII Bío Bío	14	16	1.556.805	111.200	97.300
IX Araucanía	9	18	957.224	106.358	53.179
XIV Los Ríos	8	13	384.837	48.105	29.603
X Los Lagos	18	21	828.708	46.039	39.462
XI Aysén	6	5	103.158	17.193	20.632
XII Magallanes	8	4	166.533	20.817	41.633
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>189</b>	<b>17.574.003</b>	<b>1.107.252</b>	<b>1.296.220</b>
<b>Promedio</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>2.067.530</b>	<b>69203</b>	<b>81014</b>

Tabla 21. Estimación cantidad de sucursales AP por región

**e. Distribución de dotación entre AP e IPS**

Relación costo total reforma

- La Reforma de 2022 indica un gasto fiscal anual de **MM \$111.582** para el APA en régimen
- La Indicación de 2023 indica que el AP y el IPS tendrán un gasto **MM \$148.478 y MM \$27.046** respectivamente para la implementación de funciones que antes estaban destinadas al APA
- Esto quiere decir que, si sumamos el gasto de AP e IPS y lo comparamos con el presupuestado anteriormente para el APA, la **Indicación estima un costo 57,3% mayor** asociado a estas funciones en 2023 que en 2022



Relación costo dotación IPS/APA

- Ahora bien, en la Indicación no se entrega mayor apertura sobre el gasto estimado para el AP
- Es por esto que si comparamos el gasto estimado para la dotación en régimen para IPS (**MM \$11.177**) y lo comparamos con el estimado para el APA en 2023 (**MM \$53.108 \* 1,57 = \$83.541,5**), IPS representaría un 13% de este
- Con esto, se asume que el gasto de dotación de las funciones traspasadas al APA se divide en: **13% para IPS y 87% para AP**



Dotación total **AFP**  
= **7280**

Dotación traspasada **APA**  
= 7280 \* 68,43% = **4981**

Dotación traspasada **AP**  
= 7280 \* 68,43% \* 87% = **4510**

Dotación traspasada **IPS**  
= 7280 \* 68,43% \* 13% = **667**

Figura 22. Estimación de la proporción de dotación entre AP y refuerzo del IPS

## D. Estimación IPE

Detalle	Supuestos/Consideraciones	Gasto por colaborador promedio (M\$)	Gasto Total (M\$)	Estimación IPE (M\$)
<b>Gastos de personal</b>	Se multiplica el valor por la dotación de back office de inversiones. A esto se le agrega el gasto de los gerentes y personal de inversiones, a la cual se le aplica un factor por mayores sueldos	<b>-31.447</b>		<b>-3.270.496</b>
<b>Depreciación y Amortización</b>	Se considera el porcentaje de la depreciación sobre los activos de propiedades, plantas y equipos de una AFP con estructura liviana, multiplicado por las propiedades plantas y equipos de una AGF comparable a la estructura del IPE		<b>-10.842</b>	<b>-2.527</b>
<b>Otros Gastos Varios de Operación</b>	Se dejan fuera los gastos de comercialización			<b>-2.715.734</b>
<i>Gastos de Computación</i>	<i>Se multiplica por la cantidad de personas de toda el área de inversión</i>	<i>-8.160</i>		<i>-675.644</i>
<i>Gastos de Administración</i>	<i>Se utiliza el costo de administración por colaborador de una AFP masiva, considerando que es de lo más bajos del mercado, asegurando que no se dupliquen con los otros gastos operacionales. Se multiplica por toda la dotación del IPE</i>	<i>-8.608</i>		<i>-593.936</i>
<i>Otros Gastos Operacionales</i>	<i>Se consideran las líneas de gasto de una AFP masiva, dada su estructura liviana y más simplificada. En este caso se mantienen solo aquellas líneas asociadas al área de inversiones</i>		<i>-</i> <i>1.242.598</i>	<i>-1.242.598</i>
<b>Gasto de arriendo</b>	Se utiliza el gasto de oficina de una AGF de 100 personas			<b>-83.769</b>
			<b>Total de gastos en régimen IPE (M\$)</b>	<b>-5.868.971</b>

Tabla 22. Estimación de costos recurrentes IPE

## E. Estimación Gestor del FIP

## a. Estimación Gasto áreas

Detalle	Supuestos/Consideraciones	Gasto por colaborador promedio (M\$)	Estimación total (M\$)
Gastos de personal	Se multiplica el valor y cantidad de dotación del área de estudios (~20 personas <sup>1</sup> ) y para el área administrativa (~10 personas). Se utiliza para esta estimación el sueldo promedio del IPS	-25.992	-779.755
Depreciación y Amortización	Se considera el porcentaje de la depreciación de algunas compañías de seguro (por la similitud con Gestor del FIP)	-1.975	-59.261
<b>Otros Gastos Varios de Operación</b>			
Gastos de Computación	Se consideran las líneas de gastos en computación de algunas compañías de seguro (por la similitud con Gestor del FIP). Se multiplica por la cantidad de personas del área de estudios y administración	-5.006	-150.168
Otros Gastos Operacionales	Se consideran las líneas de otros gastos operacionales de algunas compañías de seguro (por la similitud con Gestor del FIP)	-10.231	-306.919
Gasto de arriendo	Se utiliza el gasto de oficina de MBI Inversiones		-83.769
		<b>Total gastos en régimen áreas Gestor del FIP (M\$)</b>	<b>-1.379.871</b>

Tabla 23. Estimación gastos recurrentes áreas estudio y administrativa del Gestor del FIP

### b. Comparación funciones con Compañías de seguro

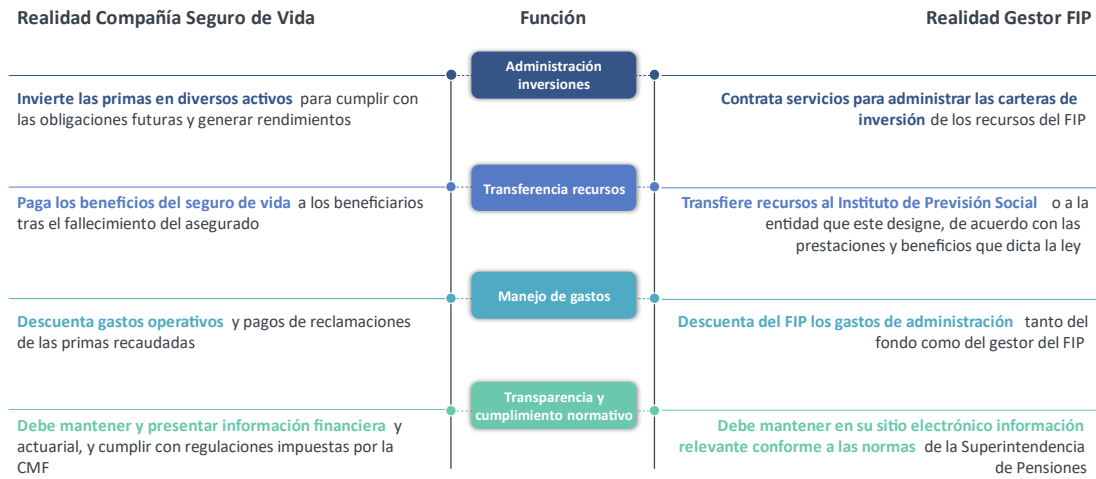


Figura 23. Comparación funciones Gestor del FIP y Compañía de Seguro

### c. Fondos Soberanos

¿Qué son los Fondos Soberanos? <sup>1</sup>

**Fondos Soberanos**  
Fueron creados apartir de la Ley de Responsabilidad Fiscal de 2006, que estableció las normas y el marco institucional para la acumulación, administración y operación de los ahorros fiscales. Hoy existen 2 Fondos Soberanos: el FEES y el FRP

**FRP**  
El Fondo de Reserva de Pensiones (FRP) tiene por objetivo complementar el financiamiento de las obligaciones fiscales en el área de pensiones y previsión social: PGU y pensiones de invalidez

Institucionalidad de los Fondos Soberanos <sup>1</sup>

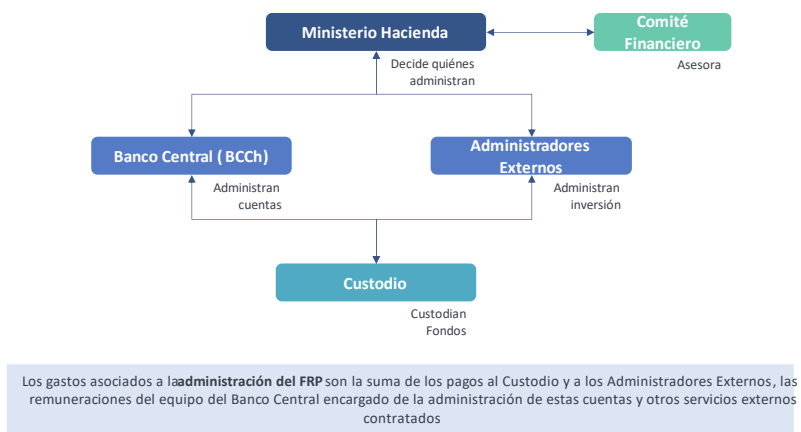
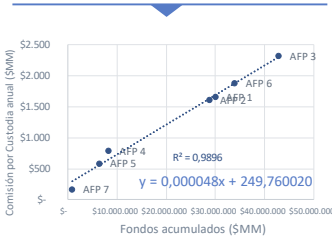


Figura 24. Descripción de los Fondos Soberanos

### d. Estimación Gasto servicios externalizados

#### Cálculo de la comisión del custodio

Existe una correlación entre la comisión del Custodio y los fondos acumulados por cada entidad. Se utiliza dicha línea de tendencia para calcular la comisión del custodio del FIP



Custodio FIP Año 1:  
MM \$ 251

Custodio FIP régimen:  
MM \$ 456

#### Cálculo de la administración externa

Se asume el monto mínimo de los costos de administración del FRP (de los últimos 10 años) mientras el saldo del FIP sea menor a dicho saldo de FRP. Cuando el Saldo del FIP sea mayor al FRP, se utiliza la fórmula de correlación entre el saldo del FRP y el costo de administración externa

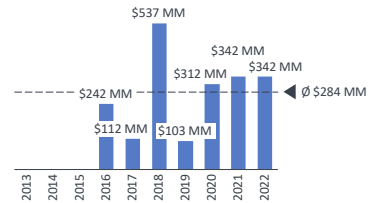


Admin. Ex. FIP Año 1:  
MM \$ 1.347

Admin. Ex. FIP régimen:  
MM \$ 1.347

#### Cálculo de los otros Costos

Solo desde 2016 la línea de otros gastos de FRP es distinta de cero, coincidentemente con un aumento de 14% en el saldo del fondo. Esto sugiere que por 3 años el Gestor del FIP no incurrió en otros costos y luego, el monto asociado a esta línea será igual al promedio de los otros costos de FRP en los últimos 7 años



Otros costos FIP Año 1:  
MM \$ 0

Otros costos FIP régimen:  
MM \$ 284

Figura 25. Metodología de estimación de Gasto de servicios externalizados

## F. Riesgos Organizacionales

### 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
- No tener altos niveles de exigencias en un sistema donde el usuario está acostumbrado a un buen nivel de servicio

Fuentes: (1) Informe de gestión Integral - Registro Civil, DIPRES (2021). (2) Deficiencias del procedimiento ejecutivo de cobro de obligaciones tributarias de dinero, J. I. Riquelme (2018). (3) Estimating local government efficiency using a panel data parametric approach: the case of Chilean municipalities, Applied Economics (2020).

Figura 26. Detalle de riesgos organizacionales de la reforma

## G. Atenciones por entidad

### AFPs

Considera el número de atenciones de AFP Hábitat<sup>1</sup> prorrateado por la cantidad de afiliados de cada una del resto de las AFPs<sup>2</sup>

AFP	Número de afiliados (MM)	Número de atenciones (MM)
AFP Hábitat	1,8	1,4
AFP 1	1,5	1,2
AFP 2	0,6	0,5
AFP 3	2,8	2,2
AFP 4	1,6	1,3
AFP 5	2,7	2,4
AFP 6	0,7	0,6
<b>Total</b>	<b>11,7</b>	<b>9,5</b>

### AFC

Considera el número de solicitudes de beneficio declarado en la memoria

	Número de afiliados (MM)	Número de atenciones (MM)
AFC II	11,7	1,2

### Gasto Operacional por Solicitud

- Mala gestión de los recursos fiscales del nuevo organismo
- Incapacidad e ineficiencias en la realización de procesos y gestión de trámites masivos
- No tener altos niveles de exigencias en un sistema donde el usuario está acostumbrado a un buen nivel de servicio

	AP + IPS* en régimen (Vinson)	AP + IPS* en régimen (Gobierno)	AFC II
Gasto operacional (MM\$)	-388.597	-175.524	-31.912
Número de atenciones (MM)	9,5	9,5	1,2
Gasto por atenciones	<b>-40.798</b>	<b>-18.428</b>	<b>-26.594</b>

Figura 27. Detalle de Atenciones por entidad