



“Propuesta de Aplicación del Cuadro de Mando Integral para fortalecer procesos internos en el área de Control de Inversiones de la empresa AFP Provida”

Ricardo Fernando Farías Santibáñez

Universidad de Valparaíso Chile.



Nota:

Profesor Guía: Abraham Martínez Sepulveda

Memoria para optar al Grado de Ingeniero Comercial y Licenciado en ciencias de administración de empresas

Santiago 2017

. DEDICATORIA

A mis queridos padres Verónica Santibáñez y Ricardo Farias Rojas, quienes han forjado mi camino y me han entregado comprensión amor apoyo incondicional, a mi hermana Verónica Farias quien ha sido un excelente apoyo, a mi abuela Emilia Gatica quien me forjo en el camino del esfuerzo y la perseverancia educándome con gran devoción y amor.

Agradezco a Bárbara Zurita a quien cuya compañía enriqueció y dio estímulo a esta difícil etapa de mi vida.

A mi amado hijo Agustín Farias Zurita por la comprensión, cariño y amor entregado.

Añadir que Dios ha sido fundamental en todo el proceso, ya que, sin las oportunidades, no podría haberme desarrollado profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos lo que me acompañaron en el desafío más relevante de mi vida profesional en especial:

Al Profesor Abraham Martínez
por su comprensión, paciencia
empatía y sus consejos en todos lo ámbito,
destacar que desempeña
su labor con gran vocación.

A la Universidad de Valparaíso
por la entrega de las herramientas
necesarias para poder desarrollar este
trabajo.

ÍNDICE

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
Objetivos generales:	2
Objetivos Específicos:.....	2
Preguntas.....	3
Diseño metodológico.	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1.- Sistema de pensiones.....	5
1.1.1.-Sistema de pensiones.	5
1.1.2.- Administradoras de Fondos de Pensiones.	6
1.1.3.-Multifondos.	7
1.1.4.- Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) operativas en Chile.	8
1.1.5.- La Superintendencia de Pensiones.	9
1.1.6.- Compendio de normas de pensiones.	9
1.2.- Departamento Control de Inversiones.	10
1.2.1.- Definiciones básicas para Control de inversiones.	11
A.-Instrumentos Financieros.	11
B.-Inversiones.....	11
C.-Cartera de Inversiones.....	12
D.-Bolsa de comercio Santiago.	13
E.-Boletines Bursátiles.....	13
F.-Título financiero.....	13
G.-Eventos de capital.	14
H.-Dividendo.	14
I.-Bono.	14
J.-Corte de cupón.	15
K.-Forward.....	15
L.-Vencimiento de un instrumento financiero o derivado.	15
M.-Transacciones de los fondos de pensiones.....	16

N.- Cartola.	16
Ñ.-BBH.	16
O.-Depósito Central de Valores (DCV).	17
P.-Bloomberg.....	17
Q.- Sistema informático Chiloé.	18
R.- Rentabilidad o intereses.	18
1.3.- Cuadro de Mando Integral (CMI)	18
A.- Definición.	18
B.- Sistema de control de gestión.	19
1.3.1.- Perspectivas.	20
A.- La Perspectiva Financiera: Una de las bases del diseño del CMI es el espectro financiero, donde su principal línea de orientación es la creación de valor hacia los accionistas o dueños.	20
B.- La Perspectiva del Cliente.....	21
C.- Perspectiva del Proceso Interno.	22
Indicadores de los Procesos Internos.....	24
Tiempo.....	24
Calidad	25
Costo	25
D.-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	25
CAPITULO II: ESTUDIO	27
2.1.- Descripción de la empresa.	27
Figura 2.1.1:.....	28
2.2.-Informe de intereses.	29
Figura 2.2.1 Flujo Informe Intereses	30
2.3.-Descripción flujo de creación de intereses de los fondos pensiones.	30
A.-Transacciones de los fondos de pensiones.	30
B.-Eventos de capital.....	31
C.-Dividendo nacional.....	31
D.-Corte de cupón y/o vencimiento de instrumento financiero nacional.	32
E.-Dividendo Extranjero.....	32

F.-Corte de cupón y/o vencimiento de instrumento financiero extranjero.	33
G.-Proceso de actualización.	34
H.-Valorización de la cartera de inversiones de los fondos de pensiones.	34
I.-Contabilidades de los fondos de pensiones.	35
J.-Contabilidad de operaciones nacionales.	35
K.-Contabilidad de operaciones extranjeras.	36
L.-Contabilidades automáticas extranjeras.	36
M.-Contabilidades manuales extranjeras.	37
N.-Contabilidades vencimientos de derivados.	37
Ñ.-Conformación Informe Intereses.	38
Figura 2.4: Informe Intereses Departamento Control de Inversiones.	39
2.5.-Validación informe intereses.	40
A.-Validación valor día anterior.	40
B.-Validación compras y/o ventas.	40
C.-Validación dividendos y corte de cupón.	41
D.-Validación Vencimientos.	41
E.-Validación Valor cartera día actual.	41
F.-Validación Interés o rentabilidad.	42
G.-Entrega a Contabilidad de los Fondos de Pensiones de intereses.	42
2.6.-Indicadores actuales.	43
CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA	44
3.1.- Contabilidades manuales.	44
3.2.- Validación de contabilidades.	46
A.- Contabilidades de operaciones extranjeras y de vencimientos de derivados extranjeros.	46
B.- Validación contabilidades de dividendos nacionales.	47
3.3.- Validación informe intereses.	49
3.4.- Materialización de propuestas.	50
3.5.- Propuesto de indicadores de Gestión	50
B.- Indicador de contabilidades erróneas.	51
C.- Indicador de horario de entrega de informe intereses.	52

D.- Indicador de errores en entrega de informe intereses.	52
3.6.- Flujo propuesto de informe de intereses.....	53
3.7.-Mapa Estratégico de AFP Provida.....	54
.....	54
3.8.-Tablero de gestión	55
3-9.-Objetivos estratégicos e indicadores de gestión.....	56
Tabla N° 1 Perspectiva Financiera.....	56
Tabla N° 2 Perspectiva Cliente	58
Tabla N° 3 Perspectiva de procesos internos	59
Tabla N° 4 Perspectiva de aprendizaje crecimiento.....	60
CAPÍTULO IV: CONCLUSIÓN	62
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS.	72

RESUMEN

Este estudio consiste en la aplicación de la herramienta, “Cuadro de Mando Integral”, la cual se enfoca en los procesos internos del área de control de inversiones de una Administradora de Fondos de Pensiones, enfocando el estudio en la empresa ProVida AFP.

A través del Cuadro de “Mando integral” como instrumento de gestión estratégica, es posible identificar los puntos críticos de los procesos de la unidad de Control, con el objeto de estructurar una correcta asignación de recursos orientados a las oportunidades de mejora detectadas, en forma adicional, permite establecer mediciones y definir metas para los procesos de interés, generando una herramienta de gestión integral para poder realizar seguimiento y control sobre los procesos críticos.

ABSTRACT

This study consists of the application of the tool, " Picture of Integral Control ", which focuses in the internal processes of the area of control of investments of an Administratrix of Pension funds, focusing the study in the Bounteous company AFP. Across the Picture of " Integral control " as instrument of strategic management, it is possible to identify the critical points of the processes of the unit of Control, in order to structure a correct assignment of resources orientated to the opportunities of improvement detected, in additional form, allows to establish measurements and to define goals for the processes of interest, generating an integral management tool to be able to realize follow-up and control on the critical processes.

INTRODUCCIÓN

En cualquier proceso de inversión, cuyo objetivo principal es el equilibrio entre rentabilidad y riesgo de las inversiones, es necesario contar con procesos de soporte consistentes, eficientes, eficaces y oportunos, en relación a lo anterior, los procesos del departamento de Control de Inversiones se enfocan en esto, con una mayor relevancia en las exigencias normativas, que para el caso de las administradoras de fondos de pensiones son sólidas, estrictas y específicas en las distintas materias asociadas a la administración de estos fondos.

En la actualidad, la industria financiera es un mercado competitivo y exigente, en especial el de las Administradoras de Fondos de Pensiones, cuyo ámbito de acción se encuentra claramente establecido. El proceso de inversiones de los fondos de pensiones es supervisado por la Superintendencia de Pensiones, donde el rol que desempeña el departamento de Control de Inversiones es fundamental en cuanto al cumplimiento normativo, en materias tan sensibles como las inversiones y las distintas funciones derivadas de este proceso, así como también la entrega de reportes e información de los fondos de pensiones a la Superintendencia.

Dado lo anterior, esta investigación se aplicará al área de Control de Inversiones, en el proceso denominado “Informe de Intereses” donde se identificarán los principales procesos, controles e indicadores fundamentales para las tareas necesarias en la confección de este informe. El propósito del estudio es identificar las falencias que pueden existir dentro de los procesos internos de AFP Provida, a través de herramientas de gestión empresarial (CMI) que permitirán encontrar aquellas falencias o procesos que

pueden ser mejorados con nuevas estrategias, controles y/o procesos, buscando las óptimas alternativas que se acomoden al ambiente de la empresa.

Objetivos generales:

Identificar las deficiencias de los procesos realizados por el departamento de Control de Inversiones, a través de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) y su perspectiva de procesos internos, para sugerir una propuesta de plan estratégico de mejora y control sobre dichos procesos, de tal forma, proporcionar a la empresa una mayor eficiencia, calidad y autonomía en cada uno de sus procesos críticos.

Objetivos Específicos:

- Definir procesos críticos y sus dependencias para determinar posibles riesgos adyacentes.
- Identificar y evaluar las herramientas informáticas, para lograr propuestas de mejoras o bien crear nuevas herramientas como apoyo al proceso actual, obteniendo un mayor control para el departamento.
- Detectar las deficiencias en los procedimientos del departamento de Control de Inversiones con el fin de lograr una propuesta de mejora.
- Reconocer qué procesos se pueden automatizar.

- Identificar indicadores de control de gestión actuales y obtener una propuesta de implementación de nuevos indicadores o mejoras de los actuales.

Preguntas.

¿Cuál sería el plan estratégico más adecuado de mejora de procesos para integrar calidad y eficiencia a los procesos de Control de Inversiones de ProVida AFP?

¿Cuáles son los procesos críticos en Control de Inversiones y qué riesgos operativos poseen?

¿Cómo lograr que Control de Inversiones sea eficiente y con mayor automatización?

¿Cómo lograr que Control de Inversiones posea un mejor desempeño en sus procesos?

¿De qué sistemas informáticos depende Control de Inversiones y cómo se podría mejorar?

¿Es posible desarrollar un sistema externo para fortalecer las tareas que se realizan Control de Inversiones?

Diseño metodológico.

La metodología de investigación se realizará durante el transcurso del periodo de estudio, año 2014, en la empresa ProVida AFP. El Método de Análisis por utilizar, será

una Investigación de campo, ya que, consiste en un estudio aplicado para comprender y resolver una situación, necesidad o problema en un contexto determinado.

Para el desarrollo de esta actividad, el investigador trabaja en un ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, en el cual se obtendrán los datos más relevantes a analizar, con ello proponer soluciones eficientes y concretas a la empresa analizada.

Según medición y análisis de la información se realizará una investigación cuantitativa, con el propósito de formular un nuevo plan estratégico para la empresa, el cual consiste en la mejora de procesos con controles eficientes a través de la perspectiva de los procesos internos del Cuadro de mando integral método de gestión estratégico, de manera que se logre un control sobre los procesos críticos y se mitigar el riesgo operacional.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se conocerán temas relacionados con las administradoras de fondos de pensiones, especialmente con ProVida AFP. El capítulo estará subdividido en tres capítulos. El primero describe la industria de las AFP Chilenas, el segundo capítulo tendrá relación con el departamento de Control de Inversiones, y finalmente, se definirá la herramienta de análisis donde se encuentra el Cuadro de Mando Integral propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton, donde fundamentalmente se definirá y ocupará una de las cuatro perspectivas que presenta esta herramienta, la cual será la perspectiva de los procesos internos.

1.1.- Sistema de pensiones.

1.1.1.-Sistema de pensiones.

"Los sistemas de pensiones en el mundo están diseñados como mecanismos para proveer ingresos en aquellas circunstancias en que las personas pierden su capacidad de autogeneración debido a la edad avanzada (beneficios de vejez), discapacidad permanente (beneficios de invalidez) o fallecimiento de una de las fuentes principales de ingresos de una familia (beneficios de sobrevivencia).

En el caso chileno, el sistema de pensiones está organizado en torno a un esquema de tres pilares básicos: un pilar de prevención de pobreza, un pilar contributivo de naturaleza obligatoria y un pilar de ahorro voluntario. A través de estos componentes, se busca por un lado garantizar que las personas puedan llevar un estándar de vida similar entre la

etapa laboral activa y el período de jubilación y por otro, se busca eliminar la incidencia de pobreza en la tercera edad o en caso de invalidez. El pilar solidario es el que tiene como objetivo prevenir pobreza en estas situaciones de vulnerabilidad.

Este pilar está conformado por una pensión no contributiva, la pensión básica solidaria (PBS), y un complemento a la pensión contributiva, el aporte previsional solidario (APS).

“El pilar contributivo obligatorio es un esquema único nacional de capitalización financiera en cuentas individuales administradas por empresas privadas de giro único, las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Se trata de un esquema de contribución definida, es decir, donde la tasa de aporte se mantiene constante y los beneficios se calculan utilizando fórmulas actuariales en función del saldo acumulado por cada individuo al momento de retiro”.¹

1.1.2.- Administradoras de Fondos de Pensiones.

Empresa administradora de fondos de pensiones. Son empresas privadas encargadas de administrar los fondos o ahorros de pensiones de las personas.

"Los trabajadores depositan mensualmente en su cuenta individual el 10% de su remuneración bruta, la suma de estos aportes es lo que llamamos fondos de pensiones. La misión de la AFP es administrar los ahorros del trabajador con la mayor diligencia

¹ (Superintendencia de Pensiones, Año 2010)

posible. El sistema está diseñado de tal manera que la pensión que puede aspirar un trabajador al finalizar su trabajo activo le permite reemplazar los ingresos que recibía cuando era una persona laboralmente activa, en una proporción que pueda mantener un nivel de vida similar durante el retiro al que tenía cuando trabajaba activamente. La función obtenida por cada trabajador será en función de los aportes realizados por este y la rentabilidad alcanzada por las inversiones que realice la AFP con dicho dinero durante la etapa de acumulación o ahorro del trabajador”.²

1.1.3.-Multifondos.

"Tanto el ahorro obligatorio como el voluntario son administrados a partir del mes de agosto de 2002 bajo un esquema de multifondos. Son cinco tipos de Fondos, diferenciados por la proporción de su portafolio invertida en títulos de renta variable.

El principal objetivo es incrementar el valor esperado de las pensiones que obtendrán los afiliados, debido a la posibilidad de invertir en una cartera de activos financieros cuyo riesgo está asociado al horizonte de inversión del afiliado. Además, permite a los afiliados lograr una distribución de cartera más acorde con sus preferencias y necesidades, en cuanto a riesgo y rentabilidad. A modo de ejemplo, afiliados más jóvenes pueden preferir un Fondo de Pensiones con un mayor nivel de riesgo y retorno esperado, de forma tal de aumentar el valor esperado de su pensión. Mientras que afiliados de mayor edad o ya

² (Valente, Año 2011)

pensionados, pueden preferir un Fondo de mínimo riesgo, de forma tal de minimizar las fluctuaciones en el valor de su pensión." ³

El Fondo Tipo A, tiene una mayor proporción de sus inversiones en renta variable, la que va disminuyendo progresivamente en los Fondos B, C, D y E.

Límites de inversión máximos y mínimos en instrumentos de renta variable.

	Límite máximo permitido	Límite mínimo Obligatorio	
Fondo A - Más Riesgoso	80%	40%	
Fondo B – Riesgoso	60%	25%	
Fondo C – Intermedio	40%	15%	
Fondo D - Conservador	20%	5%	
Fondo E - Más Conservado	5%	0%	4

1.1.4.- Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) operativas en Chile.

“Las administradoras de fondos de pensiones en Chile son las siguientes: A.F.P. Modelo S.A; A.F.P. Capital; A.F.P., Cuprum S.A; A.F.P. Habitat S.A; A.F.P. Planvital S.A. y A.F.P. Provida S.A”. ⁵

³ (superintendencia de Pensiones, 2014)

⁴ (Superintendencia de Pensiones. , 2014, pág. 21)

⁵ (superintendencia de Pensiones. Inicio > Fiscalización > Fiscalizados Orientación. [en línea], 2014))

1.1.5.- La Superintendencia de Pensiones.

“Fue creada por la Ley 20.255 de Marzo del 2008 como sucesora y continuadora legal de la Superintendencia de Administradora de Fondos de Pensiones, creada por el Decreto Ley N° 3.500, de 1980, que inició sus funciones a contar del 1° de mayo de 1981. Se rige por un estatuto orgánico contenido en el Decreto con Fuerza de Ley N° 101 de 1980, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social”.⁶

“Este organismo contralor, técnico y altamente profesionalizado cuyo objetivo es la supervigilancia y control del Sistema de Pensiones Solidarias que administra el Instituto de Previsión Social, de las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP) y de la Administradora de Fondos de Cesantía (AFC), entidad que recauda las cotizaciones, invierte los recursos y paga los beneficios del seguro de cesantía”.⁷

1.1.6.- Compendio de normas de pensiones.

“El Compendio de Normas del Sistema de Pensiones tiene como objetivo sistematizar en un cuerpo único la normativa dictada por la ex Superintendencia de Administradora de Fondos de Pensiones y su sucesora legal la Superintendencia de Pensiones.

Es una herramienta para facilitar el acceso y aplicación de la normativa dictada por la Superintendencia, tanto para los fiscalizados como para el público en general.

⁶ (<<http://www.safp.cl>> portal/ regulacion [en línea], 2014)

⁷ (Superintendencia de Pensiones, 2014)

El Compendio, que no ha modificado la normativa actual del Sistema de Pensiones, consta de cinco Libros estructurados en los títulos de: Afiliación al Sistema de Pensiones del D.L. 3.500, de 1980; Cotizaciones Previsionales; Beneficios Previsionales; Fondos de Pensiones y Regulación de Conflictos de Interés; y Aspectos Administrativos y Operacionales de las Administradoras de Fondos de Pensiones. No incluirá las instrucciones de carácter periódico y aquellas no relacionadas al Sistema de Pensiones”.⁸

1.2.- Departamento Control de Inversiones.

Es el departamento encargado de dar el cumplimiento a la exigencia de la norma relativa a las inversiones realizadas por los fondos de pensiones, de tal forma que las inversiones se efectúen conforme a la ley. También es el encargado de todo el cumplimiento normativo que se deriva de las inversiones, como por ejemplo el envío diario, mensual, trimestral, semestral y/o anuales de informes normativos como también velar por el cumplimiento normativos de los límites de inversión. Fundamentalmente, contempla el cumplimiento a cabalidad, de la normativa vigente para las inversiones de los Fondos de Pensiones.

⁸ (Superintendencia de Pensiones. Comunicado de Prensa. [en línea], 2014)

Este departamento cumple un rol fiscalizador, ya que monitorea todas las operaciones de inversiones, lo cual se refleja en un informe diario, el cual es supervisado por el ente regulador.

1.2.1.- Definiciones básicas para Control de inversiones.

A.-Instrumentos Financieros.

Los instrumentos financieros se pueden clasificar por la forma en función de si son instrumentos en efectivo o instrumentos derivados:

Los instrumentos de efectivo son instrumentos financieros cuyo valor se determina directamente por los mercados. Se pueden dividir en valores o títulos, que son fácilmente transferibles, mientras que los instrumentos de derivados son instrumento financiero del tipo de forward, opciones, futuros, permutas de tipos de interés y permutas de divisas que crean derechos y obligaciones, que tienen el efecto de transferir entre las partes uno o varios Riesgos Financieros asociados a las inversiones, su valor siempre deriva de algún indicador económico.

B.-Inversiones.

Inversión es un término económico, relacionado con la ubicación de capital, con el fin de obtener un crédito.

En cuanto a los fondos de pensiones se dividen en 5 principalmente:

- Inversión estatal: Es la inversión en los instrumentos financieros emitidos por instituciones estatales, entre las cuales se destacan dos principalmente, el Banco Central de Chile y la Tesorería General de la República.
- Inversión en empresas: Se trata de la inversión que se realiza en instrumentos financieros emitidos por empresas nacionales no bancarias, entre estos instrumentos se destacan los bonos y las acciones, entre otros.
- Inversión en empresas financieras: Se trata de la inversión que se realiza en instrumentos financieros emitidos por instituciones financieras, entre estos instrumentos se destacan los bonos, las acciones, depósitos a plazo, etc.
- Inversión en el extranjero: Se trata de la inversión que se realiza en instrumentos financieros emitidos por empresas extranjeras entre estos instrumentos se destacan los bonos, las acciones y fondos mutuos, entre otros.
- Inversión en derivados: Se trata de la inversión que se realiza en instrumentos derivados ya sean de emisores nacionales o extranjeros entre estos instrumentos se destacan los forwards y las opciones, entre otros.

C.-Cartera de Inversiones.

Los fondos de pensiones tienen cada uno una serie de instrumentos financieros independientes desde donde se trata de obtener la mejor rentabilidad posible, el conjunto de ellos se denomina la cartera de inversiones.

D.-Bolsa de comercio Santiago.

"Es una Bolsa de Valores cuyo papel fundamental, es proveer a compradores y vendedores de valores, de un lugar físico de reunión para que puedan efectuar sus transacciones, a través de los servicios que prestan los Corredores de Bolsa. La Bolsa de Santiago, es una sociedad anónima abierta, compuesta por 48 acciones y su funcionamiento está fiscalizado por la Superintendencia de Valores y Seguros." ⁹

E.-Boletines Bursátiles.

"Resumen diario, mensual y trimestral de toda la información relevante ocurrido en los diferentes mercados que se transan en la Bolsa de Comercio de Santiago".¹⁰

F.-Título financiero

Un título financiero es un documento que genera un derecho privado patrimonial y, por tanto, una propiedad. Existen títulos financieros de renta fija, como por ejemplo un bono o una letra del tesoro, y títulos de renta variable, como la acción de una compañía.

⁹ (Bolsa de comercio de Santiago, 2014)

¹⁰ (Bolsa de Comercio de Santiago, 2014)

G.-Eventos de capital.

Son todos los eventos, como por ejemplo dividendos y cortes de cupón, que se derivan del hecho de invertir en instrumentos financieros.

H.-Dividendo.

“El dividendo es la parte del beneficio que se reparte entre los accionistas de una compañía. Constituye la remuneración que recibe el accionista por ser propietario de la sociedad. La cantidad es variable según los resultados anuales que la empresa ha obtenido”.¹¹

I.-Bono.

“Son instrumentos financieros de deuda utilizados por entidades privadas y estatales para financiar a las mismas. El bono tiene como objetivo obtener fondos directamente de los mercados financieros. Son títulos normalmente colocados al nombre del portador y que suelen ser negociados en alguna bolsa de valores.

El emisor se compromete a devolver el capital principal junto con los intereses, también llamados cupón. Este interés puede tener carácter fijo o variable”.¹²

¹¹ (Finanzas, 2014)

¹² (En Wikipedia, la enciclopedia libre, 2014)

J.-Corte de cupón.

Hace referencia al evento de cuando el tenedor de títulos de instrumentos financieros de deuda ha ejercido los derechos a devolución de capital junto a intereses.

K.-Forward.

Un forward es un instrumento financiero derivado el cual es un contrato entre dos partes, mediante el cual se adquiere un compromiso para intercambiar algo a futuro, a un precio que se determina por anticipado. Para este estudio se hace relevante definir el forward compensado es un tipo de forward donde al vencimiento del contrato se compara el tipo de cambio oficial de la fecha estipulada contra el tipo de cambio que se pactó, y el diferencial en contra es pagado por la parte correspondiente no entregando físicamente lo acordado.

L.-Vencimiento de un instrumento financiero o derivado.

Es cuando un instrumento financiero de renta fija o derivado vence o extingue.

M.-Transacciones de los fondos de pensiones.

Son las transacciones o intercambios de títulos financieros de los fondos de pensiones que realiza en los mercados o bolsas de valores autorizados para esto, es decir es la compra o venta instrumentos financieros.

N.- Cartola.

Es un documento emitido por el banco custodio de cuentas corrientes de los fondos de pensiones el cual refleja toda la información de movimientos de dineros realizados por los fondos de pensiones en un día determinado.

Ñ.-BBH.

“Brown Brothers Harriman (BBH), tiene como único propósito en la Banca Privada es ayudar a los propietarios de negocios privados y los individuos afluentes crear, transición, preservar y hacer crecer su riqueza a través de generaciones. Damos servicio a clientes corporativos y privados, ofreciendo un asesoramiento objetivo financiero y de inversión, deuda y de acciones, y un servicio excepcional que crea relaciones duraderas basadas en la confianza”.¹³

¹³ (BBH, 2014)

O.-Depósito Central de Valores (DCV).

"DCV a través de su unidad de negocio Depósito de Valores ofrece a sus partícipes un servicio de Registro, Transacción, Liquidación y Custodia de Valores, disminuyendo de manera considerable el riesgo del manejo físico de éstos, durante todo su ciclo de vida (emisión, negociación y vencimiento). Además, proporciona mayor eficiencia al mercado, lo que ha permitido, desde su partida en 1995, aumentar los volúmenes de transacción en forma considerable, al entregar infraestructura sólida al Mercado Financiero Chileno.

Al suscribir los Servicios de Depósito de Valores, los partícipes podrán, entre otras cosas, custodiar sus inversiones, efectuar transferencias de valores a través de diversas transacciones, recibir el pago de los derechos asociados a los valores mantenidos en custodia, ofrecer custodia a terceros, efectuar emisiones tanto físicas como desmaterializadas, liquidar las operaciones con valores a través del sistema de pago electrónico, etc":¹⁴

P.-Bloomberg.

Soporte lógico de un sistema informático de carácter financiero, provee información utilizada para el control de cualquier operación extranjera.

¹⁴ (Depósito Central de Valores, 2014)

Q.- Sistema informático Chiloé.

Sistema informático de control de inversiones que permite procesar toda la información financiera de los fondos de pensiones, de tal manera ayuda a ejercer la función de control que desempeña el departamento, a valorizar la cartera de los fondos de pensiones, generar los informes diarios que se deben enviar a la Superintendencia, entre otras cosas.

R.- Rentabilidad o intereses.

La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

1.3.- Cuadro de Mando Integral (CMI)

A.- Definición.

“El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.¹⁵

¹⁵ (Kaplan & Norton, 2009, pág. 18)

B.- Sistema de control de gestión.

Las empresas están forzadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mercado competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de herramientas de gestión que garanticen su materialización, es un tanto improbable que éstas permanezcan en un mundo empresarial tan dinámico y competitivo, como el actual.

Las mediciones son importantes, a tal punto que, si no puedes medirlo no puedes gestionarlo. El sistema de medición de una organización afecta al comportamiento de la gente, tanto al interior como exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la era de la competencia y de la información, han de utilizar sistema de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades¹⁶.

“En primer lugar, podemos decir que la gestión corresponde a “la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”¹⁷

Esta característica da una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para solucionar determinadas situaciones o alcanzar objetivos claros. Esta visión se puede definir como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

¹⁶ (Kaplan & Norton, 2009, pág. 41)

¹⁷ (Corporation., © 1993-2001)

Otra visión del control de gestión también puede ser definida como el proceso para incrementar la probabilidad de que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas de modo de mantener la organización o sistema en buen camino. En este proceso es donde las organizaciones deben precisar la información que necesitarán y conducirla e interpretarla en pro a sus necesidades.

“El cuadro de mando integral debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculando a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros como aumento de los ingresos, mejora del coste y la productividad, aumento de la utilización de activos y reducción de riesgos, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando”.¹⁸

1.3.1.- Perspectivas.

A.- La Perspectiva Financiera: Una de las bases del diseño del CMI es el espectro financiero, donde su principal línea de orientación es la creación de valor hacia los accionistas o dueños.

¹⁸ (Kaplan & Norton, 2009, pág. 87)

Según Kaplan y Norton, “los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e Indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera”.¹⁹

“Para desarrollar la perspectiva financiera, se debe determinar una métrica financiera apropiada para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas de cuadro de mando”.²⁰

Lo trascendental del CMI es que las medidas financieras que se empleen sean las apropiadas para cada estrategia, las cuales serán diferentes para cada compañía y acordes a su ciclo de vida.

B.- La Perspectiva del Cliente.

Un factor importante en el desempeño de la organización es la capacidad que tiene para crear valor al cliente, de manera que pueda ser realmente percibido por éste. Es así que indicadores como satisfacción del cliente, lealtad del cliente, cuota de mercado, entre otros, permite enfocar los esfuerzos de manera de dimensionar los logros obtenidos.

¹⁹ (Kaplan & Norton, 2009, pág. 69)

²⁰ (Kaplan & Norton, 2009, pág. 70)

“Un Segmento del mercado, contempla clientes existentes y potenciales, quienes no son homogéneos. Tienen preferencia diferente y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio”.²¹

C.- Perspectiva del Proceso Interno.

Una vez establecidos los objetivos tanto para la perspectiva financiera como la del cliente, se debe identificar aquellos procesos críticos que inciden en el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

Para el desarrollo de esta perspectiva, los autores del CMI proponen definir una completa cadena de valor en torno a todos los procesos internos.

El punto de partida de esta cadena es la innovación, donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales, una vez visualizado se desarrollan nuevas soluciones para satisfacerlas. Continúa con los procesos operativos, que corresponden a las soluciones existentes (los productos y servicios) entregadas a los clientes actuales. culmina con el proceso de postventa, el que añade valor al cliente por medio del servicio que se le ofrece después de realizada su compra.

²¹ (Kaplan & Norton, 2009, pág. 94)

En cuanto a procesos internos, Dos aspectos principales distinguen al Cuadro de Mando Integral de otros sistemas de gestión:

Trata de mejorar el desempeño de procesos integrados en lugar de mejorar la actuación de departamentos individuales introduciendo medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo más eficientes.

No se preocupa en forma exclusiva de los procesos existentes en la empresa, sino que también de procesos totalmente nuevos.

El Cuadro de Mando Integral incorpora una mirada innovadora en favor de mejoras importantes en la actuación de la empresa, ya que, considera que la mejora en los ciclos existentes podría contribuir exclusivamente a la supervivencia de la empresa entre sus competidores y no ser conducente a una mejora de la competitividad ni a la consecución de los objetivos trazados bajo las perspectivas precedentes, a menos que alcance una diferencia sustantiva en dichos procesos.

D.-Proceso Operativo.

Este proceso inicia con la acogida del pedido, luego continúa con el desarrollo y finaliza con la entrega de los productos o servicios. Este proceso destaca la entrega eficiente, consistente y oportuna.

tradicionalmente los procesos operativos han sido monitoreados por medio de indicadores financieros (costo estándar, presupuestos y desviaciones) pero en la actualidad se han complementado con indicadores de calidad y duración del ciclo, y más aún, se busca medir características adicionales donde se incluyen indicadores de flexibilidad o de características específicas que crean valor al cliente.

Indicadores de los Procesos Internos.

Entre éstos podemos nombrar, el porcentaje de venta de nuevos productos, introducción de nuevos productos en relación a la competencia o a lo planeado, capacidad del proceso de fabricación, tiempo necesario para desarrollar productos/servicios, o bien, el ratio del beneficio de explotación. Éste último señala que lo más importante no es que sean productos altamente sofisticados, sino los que evidencian un potencial mercado.

Tiempo

Los clientes, en gran medida, valoran los plazos de espera cortos, plazos de espera fiables y entregas puntuales. Para satisfacer estas demandas las empresas pueden escoger entre: tener procesos de producción y cumplimiento de pedidos de ciclo corto, libre de defectos, fiables y eficientes; o bien, producir y mantener una gran cantidad de existencias.

$$\text{EFC} = \frac{\text{tiempo de proceso}}{\text{tiempo de producción efectivo}} \quad 22$$

Calidad

Las empresas hoy se ven obligadas de alguna manera a medir este factor a través de indicadores como la tasa de defectos, tasa de devoluciones, tasa de desperdicios, reprocesos, etc., para empresas industriales; o indicadores de tiempo de espera, número de solicitudes no realizadas, atención al cliente, entre otras, si hablamos de empresas de servicios.

Costo

Con el surgimiento de los sistemas de costos basado en las actividades (ABC) las empresas han podido establecer el costo de los productos de forma integral como resultado de conocer el costo de sus procesos).

D.-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva apunta a las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. Desarrolla objetivos para impulsar tanto el aprendizaje como el

²² (Kaplan & Norton, 2009, pág. 150)

crecimiento, los cuales proveen la infraestructura que permite que se obtengan los objetivos de las perspectivas restantes.

Dentro de las propuestas del CMI se hace hincapié en la importancia de invertir para el futuro, es decir, invertir en infraestructura (personal, sistemas y procedimientos) para lograr el crecimiento financiero de largo plazo.

CAPITULO II: ESTUDIO

2.1.- Descripción de la empresa.

Provida es una administradora de pensiones, fundada en mayo de 1981 bajo el alero del Decreto de Ley 3.500.

Con más de 30 años de experiencia y liderando en rentabilidad, ha fomentado su prestigio a través de su éxito lo cual hace de ésta una exitosa empresa en un mercado cada vez más competitivo y complejo. Cuenta con alrededor de 3 millones de afiliados

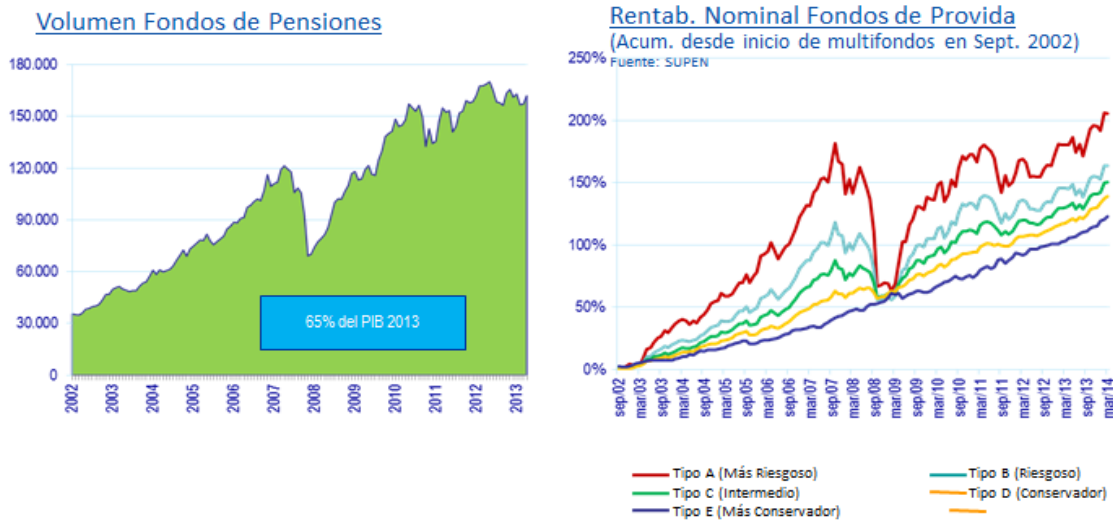
Uno de los hitos más importantes y recientes en su historia es que, desde octubre de 2013, es una compañía MetLife, sumado a sus 140 años de experiencia, se traduce en un gran soporte de calidad y confianza para la organización y sus afiliados. Por su parte, MetLife, Inc. es un proveedor líder global en seguros, soluciones de retiro y programas de beneficios para trabajadores dando servicio a 90 millones de clientes, además a través de sus subsidiarias, MetLife tiene presencia en 45 países, con posiciones de liderazgo en Estados Unidos, Japón, América Latina, Europa, Asia y Oriente Medio.

Misión de Provida: Asesorar y acompañar a las personas y sus familias en la construcción de soluciones de ahorro y previsión.

Visión de Provida: ProVida aspira a ser la mejor empresa de ahorro y previsión de Chile, medida por la cercanía con sus clientes, por la calidad del asesoramiento, efectividad de sus servicios y gestión correcta de fondos.

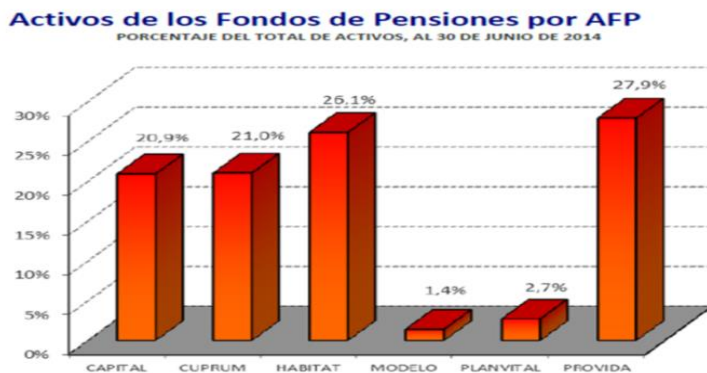
Figura 2.1.1:

ProVida gestiona los ahorros previsionales de 3,3 millones de clientes, cuyas rentabilidades desde el inicio de los Multifondos han sido positivas, excepto en 2008 y 2011, cuando los mercados accionarios registraron pérdidas:



Fuente: presentación AFP Provida “jornada de trabajo en equipo” ser mejores para un gran proyecto, gerencia financiera julio 2014.

Figura 2.1.2: Activos de fondo de pensiones por cada AFP.



Fuente: Presentación AFP Provida “jornada de trabajo en equipo” ser mejores para un gran proyecto, gerencia financiera julio 2014

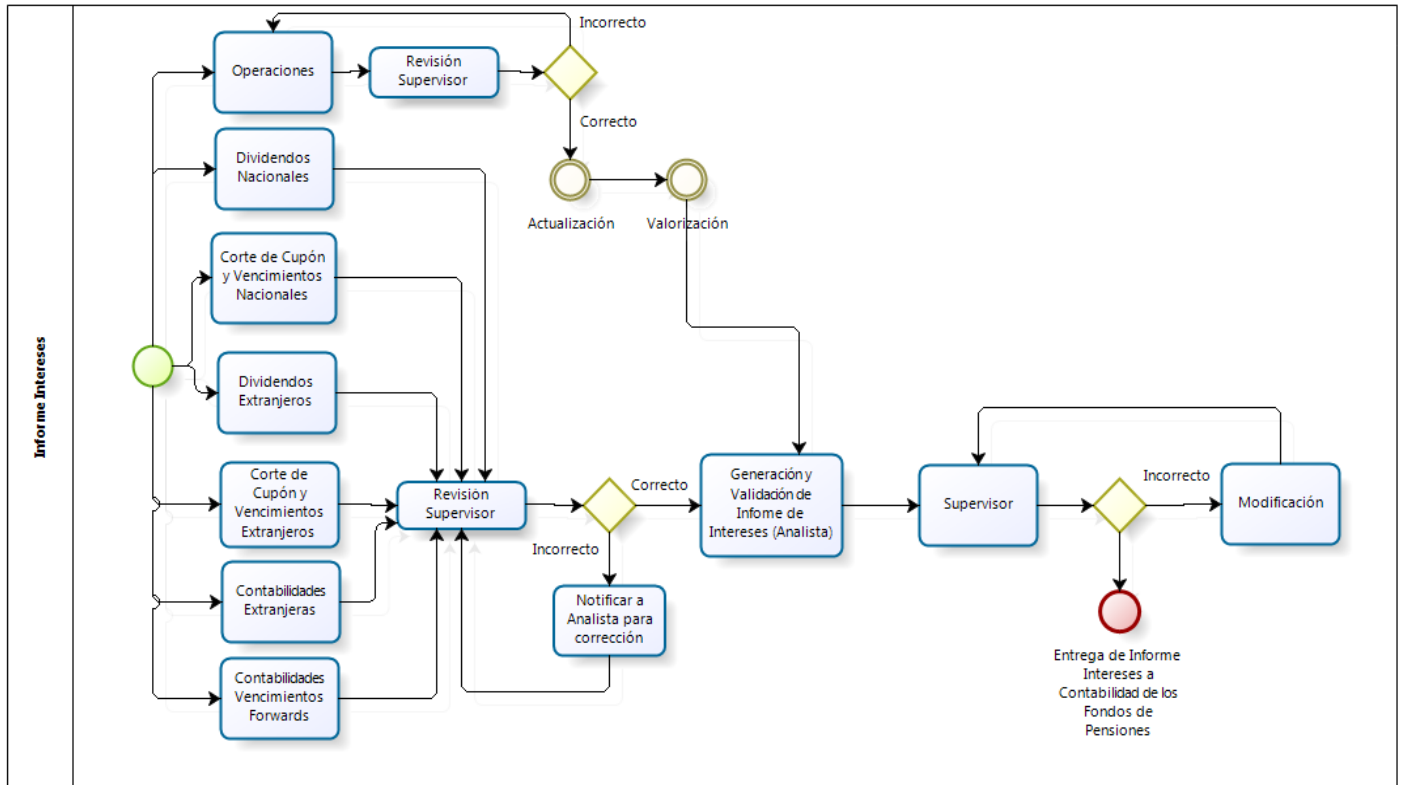
2.2.-Informe de intereses.

El departamento de Control de inversiones es encargado de confeccionar el informe de intereses, el cual se entrega al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones, para que éste tenga la información necesarias para calcular el valor cuota de los fondos de pensiones, el cual sirve para determinar, entre otros, el valor de los fondos individuales que tiene cada afiliado de la AFP dentro del fondo de pensiones al cual pertenece o el valor de la jubilación del afiliado en caso de jubilarse.

El informe de intereses refleja la rentabilidad que obtiene el fondo de pensiones en un día determinado respecto al último día hábil, junto al valor de la cartera del día, el valor de la cartera del día anterior y todos los movimientos que tuvieron los fondos de pensiones en un día determinado.

Este informe es entregado al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones al día siguiente de la fecha de cálculo.

Figura 2.2.1 Flujo Informe Intereses



Fuente: Elaboración propia.

2.3.-Descripción flujo de creación de intereses de los fondos pensiones.

A continuación, se describirán todos los procesos que son necesarios y realizados por el departamento Control de Inversiones para la creación del informe de intereses que se entrega al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones.

A.-Transacciones de los fondos de pensiones.

Las transacciones de instrumentos financieros que se realizan con los recursos de los fondos de pensiones son procesadas por el departamento Control de Inversiones, en

primera instancia se registran en el sistema informático de Control de Inversiones llamado Chiloé, luego de la aprobación del analista y supervisor a cargo se confecciona un set con los respaldos físicos de la transacción para posteriormente ser entregado al analista encargado de confeccionar el informe intereses.

B.-Eventos de capital.

A continuación, se describirán el procedimiento que desarrolla el departamento Control de Inversiones para procesar todos los eventos de capital que afectan a los fondos de pensiones y que finalmente se deben reflejar en el informe intereses.

C.-Dividendo nacional.

Los dividendos nacionales son informados por la Bolsa de Comercio de Santiago en su boletín bursátil, el cual es diario. Para detectar un dividendo que pueda afectar a los fondos de pensiones administrados, se revisa el boletín bursátil para identificar todos los dividendos que se deberían contabilizar con tal de reconocer el derecho obtenido. Un dividendo se debe contabilizar al día siguiente de la fecha de cierre de registro, información que se encuentra en el boletín bursátil, una vez que se identifican los dividendos que se deben reconocer, se verifica que los fondos de pensiones sean inversionista del emisor que está otorgando el dividendo, es decir, que el fondo de pensiones tenga posiciones o títulos del instrumento financiero que está entregando el dividendo en su cartera de inversiones.

Por último, posteriormente al ingreso de la información relacionada con el dividendo en el sistema Chiloe se generan las contabilidades por estos movimientos, donde se encuentra el monto en pesos que se debe expresar en el informe intereses por fondo de pensiones, una vez revisadas y firmadas por el supervisor a cargo una copia es entregada a la persona responsable de confeccionar el informe de intereses.

D.-Corte de cupón y/o vencimiento de instrumento financiero nacional.

Estos eventos de capital son informados por el Depósito Central de Valores (DCV). En el día de ocurrencia de este evento se verifica que los montos por fondo de pensiones informados por el DCV sean iguales a los registrados en la cartola de la cuenta corriente nacional del fondo de pensiones e iguales a los montos registrados en el sistema Chiloé para estos eventos, en caso de haber diferencias de montos se ajustarán en el sistema de acuerdo a la cartola bancaria.

Finalmente se generan las contabilidades por estos movimientos, donde se encuentra el monto en pesos que se debe expresar en el informe intereses por fondo de pensiones, una vez revisadas y firmadas por el supervisor a cargo una copia es entregada a la persona responsable de confeccionar el informe de intereses.

E.-Dividendo Extranjero.

Los dividendos extranjeros se detectan en el terminal Bloomberg por el analista responsable, en el caso de identificar información relacionada a entrega de dividendos

se verifica que los fondos de pensiones sean inversionistas del emisor que está entregando el dividendo, es decir que tenga posiciones en el instrumento financiero que otorga este derecho, una vez que se determinan los montos a recibir multiplicando la cantidad de posiciones por el factor del dividendo, esta información es revisado por el supervisor a cargo, de tal forma si se encuentra correcta se ingresa el dividendo al sistema Chiloe. Finalmente se generan las contabilidades para reconocer contablemente este derecho, una vez revisadas y firmadas por el supervisor a cargo se entrega una copia a la persona responsable de confeccionar el informe de intereses.

F.-Corte de cupón y/o vencimiento de instrumento financiero extranjero.

Estos eventos de capital son informados por Chiloé el día anterior a la ocurrencia de este evento, el día del pago se debe verificar que los montos por fondo de pensión informados por Chiloé sean iguales a los registrados en la cartola de la cuenta corriente extranjera del fondo, donde si se producen diferencias se deben ajustar los montos en el sistema Chiloe de acuerdo con lo que registra la cartola.

Luego se generan las contabilidades por estos movimientos, donde se encuentra el monto en pesos que debe expresarse en el informe intereses por fondo de pensiones, una vez revisadas y firmadas por el supervisor a cargo son entregadas a la persona responsable de confeccionar el informe de intereses.

G.-Proceso de actualización.

El proceso de actualización es un proceso que se ejecuta en el sistema Chiloe al final del día, cuando se confirma que han sido ingresadas todas las operaciones realizadas en el día al sistema. De este proceso, se obtiene la nueva cartera de inversiones del día. Lo que realiza el sistema es que de la cartera de inversiones del día anterior se retiran todas las posiciones de las operaciones de venta como a su vez se incluyen todas las posiciones de las operaciones de compra que se están actualizando, adicionalmente el sistema excluye los instrumentos y su posición de la cartera de inversiones si es que estos vencen o extinguen en el día de proceso.

El analista a cargo verifica que el sistema actualizo todas las operaciones que le fueron entregadas físicamente para este proceso y una vez finalizado el proceso de actualización se encuentra en condiciones de poder ejecutar el proceso de valorización de la cartera de inversiones de los fondos de pensiones.

H.-Valorización de la cartera de inversiones de los fondos de pensiones.

Este es un proceso que se ejecuta en el sistema Chiloé una vez haya finalizado el proceso de actualización, donde el sistema procede a valorizar la cartera de inversiones de los fondos de pensiones con el objetivo de atribuirle un valor en pesos chilenos a esta, por consiguiente, multiplica los nominales de cada instrumento financiero que se tenga en cartera por el precio del instrumento informado en la cinta de precio enviada por la Superintendencia de Pensiones y por el tipo de cambio del día correspondiente de la moneda de denominación del instrumento.

Finalizado el proceso se extrae del sistema Chiloe la nueva cartera de inversiones de los fondos de pensiones ya valorizada con los parámetros del día de proceso (precios y tipos de cambio), para ser pareada con la valorización que ejecuta un sistema externo a Chiloé administrado por el departamento de Riesgo Financiero de tal forma de encontrar diferencias de la valorización en pesos en la cartera de inversiones, donde sí se presenta alguna diferencia se clarifica el motivo para ser corregido ya sea por el sistema externo mencionado o por el sistema Chiloé, luego se vuelve a parear con el fin de asegurar la correcta valorización de cartera. Finalmente, esta cuadratura es revisada por el supervisor a cargo para ser informada vía correo electrónico a las personas y/o departamentos correspondientes.

I.-Contabilidades de los fondos de pensiones.

Control de inversiones es encargado de generar las contabilidades de todos los movimientos de los fondos de pensiones. Estas contabilidades son la base para confeccionar el informe intereses, por lo cual una vez realizadas son revisadas por el supervisor a cargo y se entrega una copia a la persona responsable de confeccionar el informe intereses y otra al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones.

J.-Contabilidad de operaciones nacionales.

Estas contabilidades son generadas al final del día y es un proceso automático generado por el sistema Chiloé,

el cual genera todas las contabilidades de las operaciones nacionales para cada fondo de pensiones.

K.-Contabilidad de operaciones extranjeras.

Estas contabilidades son generadas al día siguiente, ya que es necesaria la cartola de la cuenta corriente extranjera que se extrae del custodio BBH a primera hora del día siguiente. En base a esta cartola se procede a generar las contabilidades de los movimientos extranjeros por fondo. En dichas contabilidades se puede encontrar la cantidad en pesos expresada en el débito y crédito en las cuentas contables correspondientes al movimiento o transacción que se está contabilizando.

L.-Contabilidades automáticas extranjeras.

Son todas las contabilidades de los movimientos extranjeros que el sistema Chiloé genera automáticamente correctas, estas son generadas y revisadas por el analista a cargo en base a la cartola extranjera, para validar la contabilidad se revisa que se hagan las imputaciones en las cuentas contables correctas además de que el monto de la contabilidad coincida con el monto de la cartola.

M.-Contabilidades manuales extranjeras.

Son todas las contabilidades de los movimientos extranjeros de los fondos de pensiones que el sistema Chiloé no genera automáticamente, producto de que no cuenta con las reglas contables o las lógicas informáticas necesarias para procesar estos movimientos. Se ha identificado que la mayoría de estos casos son tipos de transacciones relativamente nuevos para el sistema, estos son creados manualmente en el sistema y revisadas por el analista a cargo en base a la cartola extranjera.

N.-Contabilidades vencimientos de derivados.

Cuando un instrumento financiero derivado, para efectos de este estudio, un instrumento forward, vence o se extingue, ya sea nacional o extranjero se calcula el monto en pesos del vencimiento que según las condiciones estipuladas en el contrato forward puede ser a favor o en contra del fondo de pensiones, es decir es posible que el fondo de pensiones deba pagar o recibir el monto del vencimiento. Luego de realizado el cálculo, éste se cuadra con la contraparte con la cual se suscribió el forward para generar una contabilidad automática por este vencimiento en el sistema Chiloé la cual se revisa con el cálculo propio del analista que ya ha sido cuadrado con la contraparte, de tal forma asegurar que la contabilidad se encuentra correcta. Si hay diferencias se realiza una contabilidad manual con el monto correcto en pesos introduciendo correctamente las cuentas contables correspondientes.

En este estudio se detectó que todas las contabilidades de forward compensados extranjeros son erróneamente generadas por el sistema Chiloé, lo que conlleva a que el

analista encargado realice una contabilidad manual por cada una de estas transacciones concluyendo en una gran pérdida de tiempo por las implicaciones que esto conlleva, además de generar un riesgo implícito en la realización de estas contabilidades producto que cada campo debe ser digitado por el analista en el sistema Chiloe en forma manual para poder obtener la contabilidad correcta.

Ñ.-Conformación Informe Intereses.

Luego de tener todos los respaldos abordados precedentemente en este capítulo, el analista a cargo del informe intereses se encuentra en condiciones de generar, revisar y entregar el informe.

Primero el analista genera el informe y procede a validar la información. El informe intereses consta de seis columnas, las cuales se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 2.4: Informe Intereses Departamento Control de Inversiones.

A.F.P. PROVIDA S.A.		REGISTRO AUXILIAR DE INVERSIONES DEL 01 DE JULIO DE 2015					
Cartera: FDO TIPO A							
GLOSA	SALDO ANTERIOR	COMPRAS	VENTAS	VCTOS	CUP/DVDOS	INTERES	V.CARTERA
ESTATAL	100			8			13
FINANC.	100				15		20
EMPRESAS	100	5		15			15
DRV.NAC.	100				-10		-5
EXTRANJ.	100	10		25			20
DRV.EXT.	-100				20		40
TOTAL	500	15		48	5		63

Fuente: Departamento Control de Inversiones, AFP Provida S.A.

En cada columna se debe colocar la información de un movimiento en la fila a la cual pertenece dicho movimiento, que es una de las seis categorías que existen en el informe intereses, ya que la última fila es el cálculo o producto que debe arrojar este informe.

Estas seis categorías se determinan en base al emisor de la inversión que tiene el fondo de pensiones, es por esto que la inversión nacional se divide en las categorías Estatal, Empresa y Financiera, mientras que en la inversión en el extranjero se refleja en su totalidad en la categoría inversión en el extranjero, mientras que la inversión en derivados se divide en las categorías Derivados Nacionales y Derivados Extranjeros.

En conclusión un movimiento se informa en la categoría según el tipo de inversión que pertenezca el emisor y se coloca en la columna correcta según el tipo de movimiento que sea, por ejemplo un movimiento de compra de una acción del emisor Banco de Chile, iría informada con el monto en pesos contabilizado para este movimiento en la columna compras y en la categoría Financiera, ya que el emisor Banco de Chile está categorizado

como un emisor financiero, no así por ejemplo una compra de una acción del emisor Cencosud, ya que este movimiento también iría en la columna compras pero en la categoría Empresas, ya que Cencosud posee la categoría de Empresas.

2.5.-Validación informe intereses.

Las validaciones del informe intereses que se realizan son las siguientes:

A.-Validación valor día anterior.

En la columna saldo anterior, debe ir el valor de la cartera de inversiones del día anterior hábil, se valida el total con el último informe de intereses que se entregó.

B.-Validación compras y/o ventas.

En esta columna, en la categoría de inversión correspondiente, según el emisor al cual pertenezca el movimiento que se está validando, se muestra el valor en pesos de la compra o venta que está reflejado en la contabilidad de dicha operación, en el caso de que no se cuenta con el respaldo de la contabilidad se le solicita al área correspondiente que entregue una copia de la contabilidad pertinente.

C.-Validación dividendos y corte de cupón.

En esta columna, en la categoría de inversión correspondiente, según el emisor al cual pertenezca el movimiento que se está procesando, se muestra el valor en pesos que se contabilizo para los dividendos y corte de cupón. Para esto se utiliza y se valida con el respaldo correspondiente de las contabilidades entregadas al analista, donde en dicha contabilidad además del monto en pesos también viene informado el emisor y a la categoría a la cual pertenece este emisor, lo cual sucede en la generalidad de las contabilidades de los fondos de pensiones.

D.-Validación Vencimientos.

En esta columna, en la categoría de inversión correspondiente, debe ir el valor en pesos de los vencimientos o extinciones expresados en la contabilidad respectiva, esto puede ser tanto para los instrumentos financieros como para los instrumentos derivados, ya sean nacionales o extranjeros. Para esto se utiliza y se valida con el respaldo correspondiente de las contabilidades entregadas al analista.

E.-Validación Valor cartera día actual.

En esta columna, en la categoría de inversión correspondiente, debe ir el valor en pesos de la cartera de inversiones actual, se validan los totales con el informe que entrega el sistema Chiloé como resultado del proceso valorización de cartera ya abordado, dicho

informe muestra el valor en pesos de la cartera al día actual, lo cual se debe ver reflejado en el informe intereses.

F.-Validación Interés o rentabilidad.

En la columna intereses debe ir el valor que se puede determinar de las anteriores columnas, el cálculo debe ser:

$$- \text{Valor cartera día anterior} - \text{Compras} + \text{Ventas} + \text{Dividendos} + \text{Vencimientos} + \text{Valor cartera día actual} = \text{Intereses}$$

Para esta columna se valida el total, donde los totales de cada columna se registran en una planilla Excel, en la cual se calcula el total que debe arrojar el informe como intereses del fondo de pensiones, de tal forma si el cálculo del monto es igual al del informe intereses quiere decir que el interés o rentabilidad del fondo de pensiones y toda la información anterior se encuentra correcta.

G.-Entrega a Contabilidad de los Fondos de Pensiones de intereses.

Luego toda la información es revisada y firmada en señal de conformidad por el Supervisor encargado, donde en el caso de haber una diferencia se le devuelve al analista el informe intereses para que este genere las correcciones pertinentes, una vez que se tenga la aprobación el informe es entregado al departamento de Contabilidad de los Fondos de Pensiones dejando registro de la hora de entrega del informe.

2.6.-Indicadores actuales.

Actualmente para el informe intereses existe un solo indicador, que es el control del horario de entrega del informe intereses. El indicador controla que el informe intereses debe ser entregado en un 90% de los casos del mes hasta las 13:30 horas y el 10% restante hasta las 14:00 horas. Además, existe un indicador para el proceso previo al proceso de intereses que es la entrega de las contabilidades extranjeras al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones, lo cual es la base del informe intereses, éste solo se puede comenzar una vez que se termina el proceso de contabilización. Dicho indicador dice que el 100% de las contabilidades extranjeras deben ser entregadas antes de las 11:30 horas, el horario de entrega de las contabilidades queda registrado mediante la emisión de un correo electrónico y éste registro es gestionado por el mismo departamento Control Inversiones en una planilla Excel de indicadores.

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA

A continuación, en base al estudio realizado se presentará una propuesta para lograr eficiencia y calidad en la entrega del informe de intereses al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones, donde se va proponer mejorar los puntos más débiles de la cadena de procesos analizados que finalizan en la confección del informe intereses. De la misma forma, se logra una propuesta de mejora en el control sobre la gestión de este proceso, estableciendo indicadores que alerten sobre desviaciones en el proceso de manera más asertiva y concisa.

3.1.- Contabilidades manuales.

Como se observó en la investigación con el fin de contabilizar correctamente los movimientos o transacciones de los fondos de pensiones, existen una variedad de contabilidades manuales que el analista encargado se ve obligado a realizar, producto que el sistema Chiloé no tiene contemplado en su lógica estos movimientos.

Esto obliga al analista a cargo, reconocer las contabilidades erróneas que presenta el sistema, para digitarlas manualmente, lo que conlleva un riesgo en la correcta confección de las contabilidades, ya que si se digita mal un número o se escoge erróneamente una cuenta contable implica una contabilidad incorrecta, afectando al proceso de informe intereses.

El analista a cargo debe eliminar o modificar estos movimientos que el sistema no es capaz de procesar automáticamente del informe intereses, debido a que el sistema los

entrega erróneos, por consiguiente, el analista realiza modificaciones manuales al informe intereses en base a la contabilidad manual que recibió, lo que conlleva una baja eficiencia en el proceso y una alta probabilidad de error.

En el proceso de informe intereses, al tener un riesgo implícito de error por el hecho de tener manualidades, obliga a tener un control más exhaustivo que sea aplicado a estas situaciones. En este estudio se apreció que es una dificultad importante para el departamento Control de Inversiones que el sistema Chiloe no sea capaz de generar contabilidades automáticas correctas. Esto genera una baja eficiencia en el proceso, ya que el analista se ve obligado a tener una gran precaución en la modificación del informe como también el supervisor que a su vez debe aplicar un gran énfasis en la validación del informe, implicando todo esto un gasto importante de recursos que se podrían aplicar a otras materias.

Reconocido este problema y las implicancias que tiene, se hace indispensable proponer un trabajo conjunto entre un delegado de Control de Inversiones en conjunto con el área de soporte tecnológico del sistema Chiloé, para trabajar en una propuesta de mejora del sistema donde sea primordial que Chiloé logre generar las contabilidades de todos o por lo menos la mayoría de los movimientos o transacciones de los fondos de pensiones de forma automática y correcta, con el objetivo de prevenir un informe erróneo y mejorar la calidad, tiempo y eficiencia en la confección y entrega del informe, considerando que la Contabilización es el proceso previo y base al proceso de informe intereses.

3.2.- Validación de contabilidades.

La segunda propuesta que se entregará se basará en las validaciones de las contabilidades que son la base en la conformación del informe intereses.

A.- Contabilidades de operaciones extranjeras y de vencimientos de derivados extranjeros.

Las contabilidades extranjeras que se entregan a la persona encargada del informe de intereses, si bien se generan en base al registro de las transacciones en el sistema Chiloé, se deben realizar en conformidad con la cartola bancaria de BBH. Con el objetivo de asegurar que estas contabilidades se encuentren correctas y no tengan un impacto en la confección del informe intereses, se propone que se pida al banco custodio BBH un informe de la cartola extranjera en un formato legible para un sistema informático, de tal forma, en un sistema informático externo, como por ejemplo el ya utilizado para validar la valorización de cartera que se analizó en este estudio, pueda leer y procesar este informe que contiene todos los movimientos extranjeros que se deben contabilizar, con el objetivo de poder contabilizar dichos movimientos en un proceso similar al que realiza Chiloé pero independiente donde se contabilice en base a la cartola, que es la finalidad del proceso de contabilización, con esto, se puede comparar la contabilización del sistema externo con las realizadas por el sistema Chiloé, de esta manera asegurar que ninguna contabilidad extranjera quede mal registrada en el sistema Chiloé o que no se contabilice algún movimiento de la cartola.

Con esto se mejora la eficiencia en el proceso del informe intereses, ya que, además de asegurar que las contabilidades extranjeras estén correctas, se mejoran los procesos de validaciones que realiza el departamento de Control de Inversiones, para revisar las contabilidades extranjeras, como también prevenir que una vez entregadas las contabilidades al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones, éste las rechace por encontrarse mal confeccionadas, lo que conlleva anular la contabilidad entregada y a realizar una nueva manualmente en el sistema, con la correspondiente modificación del informe intereses para el movimiento asociado a esta contabilidad.

B.- Validación contabilidades de dividendos nacionales.

De todas las contabilidades que son base para el informe intereses, se detecta que las contabilidades de dividendos nacionales son las únicas que cuando se contabiliza el dividendo, no es necesario confirmarlo con la contraparte ni validarlo contra la cartola bancaria, ya que la información se obtiene de la publicación que realiza el emisor del instrumento que entrega estos dividendos en el boletín bursátil que se publica diariamente en la página web de la Bolsa de Comercio de Santiago, para este proceso las contabilidades se generan en base a la información que trae el boletín bursátil y luego se validan con la información que envía la Superintendencia de Pensiones en la cinta de precios, por lo tanto se propone que el sistema informático externo a Chiloé ya mencionado pueda leer y procesar este boletín bursátil con el fin de extraer la información necesaria para generar las contabilidades de los dividendos nacionales, para luego consultar la cartera de inversiones revisando si hay posiciones de los instrumentos que

están otorgando el dividendo, con el fin de realizar el cálculo del monto en pesos que le corresponde a cada fondo de pensiones por cada instrumento financiero que otorgue un dividendo, por consiguiente este sistema se encontrara en condiciones de confeccionar una contabilidad de dividendo nacional con la finalidad de comparar dicha información con las contabilidades que se registran en Chiloé, detectando automáticamente errores de existir, es decir, todo las tareas que se realiza manualmente en este proceso se puedan ejecutar automáticamente por este sistema, e incluso se podría enviar de forma instantánea una vez realizado el proceso un correo electrónico a las personas involucradas anunciado cualquier falencia detectada. Finalmente el analista encargado de los intereses debe verificar que el dividendo contabilizado sea informado por la Superintendencia de Pensiones, lo cual el sistema externo también podría gestionar, proceso que tendría tres resultados posibles, que avise que el dividendo ha sido informado por la SP y la información es correcta, que el dividendo no ha sido publicado por la SP y que por lo tanto no debe ser provisionado y se debe dar aviso a la SP o que no se ha contabilizado un dividendo que si viene informado en la cinta de precios.

Con esto se evitaría que un dividendo no sea provisionado, dado que la revisión actualmente es manual, es decir, es visual y se podría no detectar fallas, también se mejoraría la eficiencia en los tiempos de validación y la eficacia al detectar cualquier posible deficiencia en el cálculo.

Es importante mencionar que evitar que un dividendo no sea provisionado, es fundamental para el departamento Control de Inversiones, producto de que al entregar un informe de intereses erróneo al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones, este último no tiene como validar la información, por lo tanto hasta el

momento en que Control de Inversiones se percate de este problema, que puede ser en el día del pago del dividendo, normalmente cinco días después de ser contabilizado, conllevaría a reprocesar el informe intereses y el valor cuota respectivo que calcula Contabilidad de los Fondos de Pensiones dos días, como resultado se haría necesario revisar si este cambio en el valor cuota de los fondos de pensiones administrados por AFP Provida afectó a alguno de sus afiliados en los distintos procesos relacionados al valor cuota, como por ejemplo el cálculo de la jubilación de un afiliado.

3.3.- Validación informe intereses.

La última propuesta que se entrega como una mejora de este proceso es en la etapa de validación del informe intereses, el proceso de validación consiste en revisar que cada movimiento del informe sea consistente con la contabilidad respectiva.

Para esto se propone que el sistema informático externo a Chiloé que se ha mencionado u otro, tenga la capacidad de generar este informe con la menor información posible extraída desde Chiloé, con el objetivo de lograr un cálculo externo e independiente del informe intereses, de tal forma se pueda comparar y detectar todas las falencias que puedan existir, ya que actualmente, cada movimiento en el informe intereses se valida manualmente con la contabilidad correspondiente, lo que se podría evitar entregando a este proceso una mayor calidad y eficiencia, dada la revisión automática del mismo, de modo tal, se anticipa y asegura la detección oportuna de las falencias en las manipulaciones manuales que se deban hacer evitando encontrar tardíamente una diferencia con la contabilidad.

El proceso de comparación para evitar que sea visual y no detectar alguna diferencia se propone que sea realizado de forma automática por el sistema informático externo.

3.4.- Materialización de propuestas.

En este punto se va a destacar lo necesario para concretar la propuesta de mejora realizada. Para lo cual es necesario además de la decisión y disposición de los líderes de este departamento, la contratación de un colaborador con conocimientos en el área de informática, que esté debidamente capacitado para lograr los objetivos propuestos, más los tiempos necesarios para crear un sistema informático externo que tenga las lógicas y capacidad necesaria para la automatización de algunos procesos como la validación de otros, evitando fallas y reprocesos de actividades.

3.5.- Propuesto de indicadores de Gestión

Con el fin de medir eficientemente los resultados de los procesos de Control de Inversiones y de la propuesta entregada, también se sugiere instaurar una serie de indicadores que buscarán detectar posibles desviaciones de los procesos de una forma eficiente y que permita detectar fallas anticipadamente, con el fin de que puedan ser mejoradas y no involucren una constante ineficiencia.

A.- Indicador de contabilidades manuales.

Se propone un indicador que muestra las contabilidades manuales que se están entregando en el día sobre el total de contabilidades, en términos porcentuales, donde

idealmente no deberían superar el 5% una vez que el sistema Chiloé tenga las mejoras para que contemple todos los casos que actualmente obliga a realizar contabilidades manuales.

El objetivo de esto es detectar oportunamente nuevos tipos de operaciones o nuevos tipos de instrumentos financieros que el sistema Chiloé no tenga contemplados, de manera que se evite estar constantemente obligado a ejecutar contabilidades manuales, lo que conlleva ineficiencia y riesgo operacional a los procesos. Este indicador puede ser calculado automáticamente tomando la información desde el sistema Chiloé, ya que, éste distingue entre una contabilidad manual y una automática como procesos contables distintos.

B.- Indicador de contabilidades erróneas.

Se propone un indicador que muestra las contabilidades erróneas que se están entregando en el día sobre el total de contabilidades, en términos porcentuales, donde idealmente no deberían superar el 5%. Se espera que este indicador se pueda tomar de forma automática desde el sistema Chiloé, donde se puedan ver las contabilidades anuladas sobre el total de contabilidades, si para el cambio de una contabilidad no es necesario anularla se espera que el jefe del departamento o la persona que este designe gestione una estadística con las contabilidades que es necesario cambiar y la causa de esto.

Esto último tiene como objetivo detectar oportunamente las razones de una contabilidad errónea, con la finalidad de lograr una eficaz y definitiva solución al problema, ya sea necesario la capacitación del personal o la mejora del sistema Chiloe, evitando de esta forma, constantes deficiencias en el proceso.

C.- Indicador de horario de entrega de informe intereses.

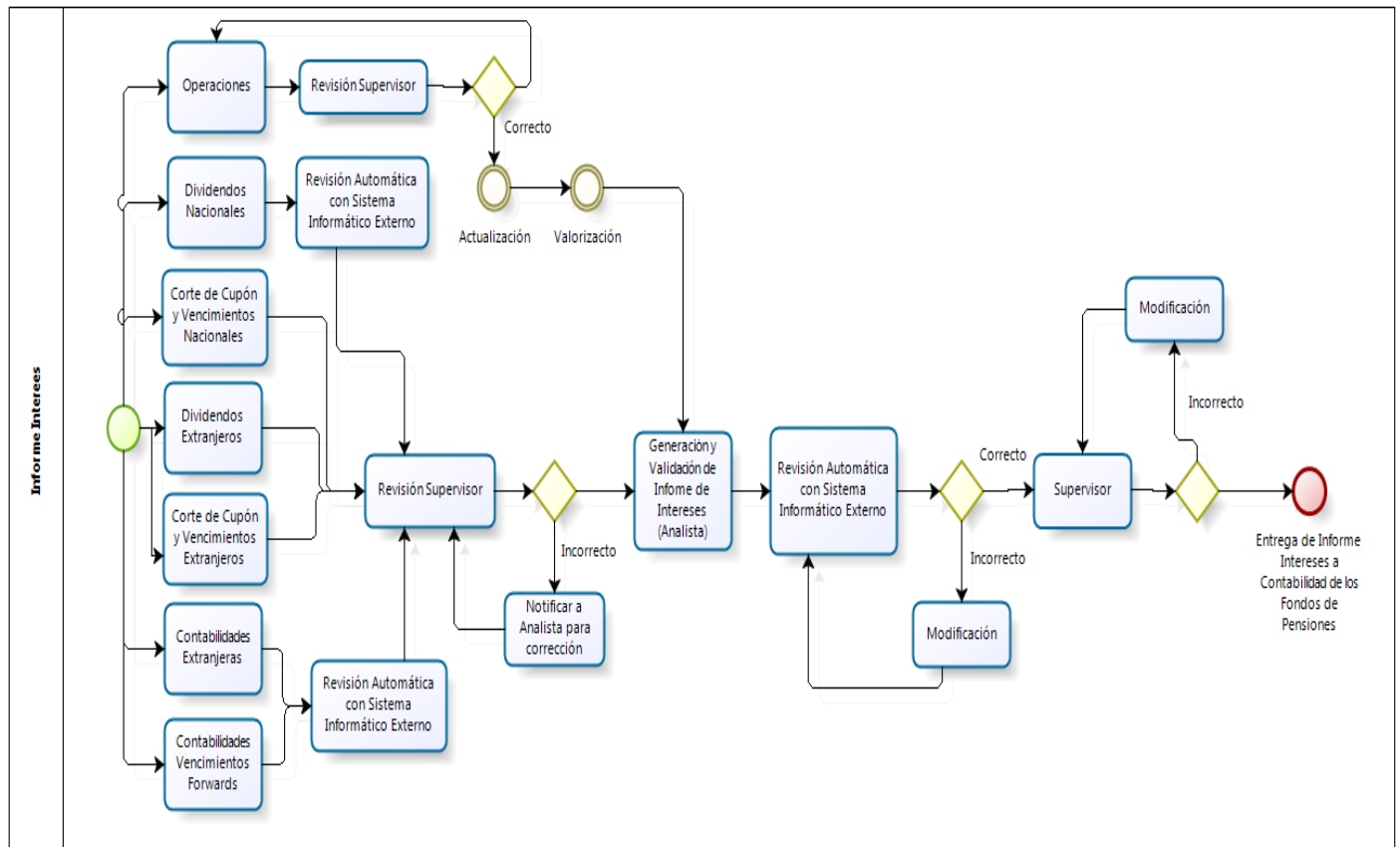
Se propone un indicador que muestre los horarios de entrega del informe al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones, la propuesta contempla que el 90% de los casos del mes no supere las 12:30 horas del día, mientras que el restante 10% no sobrepase las 13:30 horas como horario de entrega, mejorando en una hora en comparación al actual indicador, se espera que el jefe del departamento o la persona que este designe se encargue de llevar una estadística con los horarios y la causa de porqué se producen los retrasos en su ocurrencia.

D.- Indicador de errores en entrega de informe intereses.

Probablemente el indicador más importante en este conjunto de propuestas es un indicador que muestre la cantidad de entregas del informe intereses con error al departamento Contabilidad de los fondos de Pensiones, sobre la cantidad total de entregas de un mes, en nuestra propuesta se contempla que no más del 5% de los casos debiera ser corregido para entregarse nuevamente, se espera que el jefe del

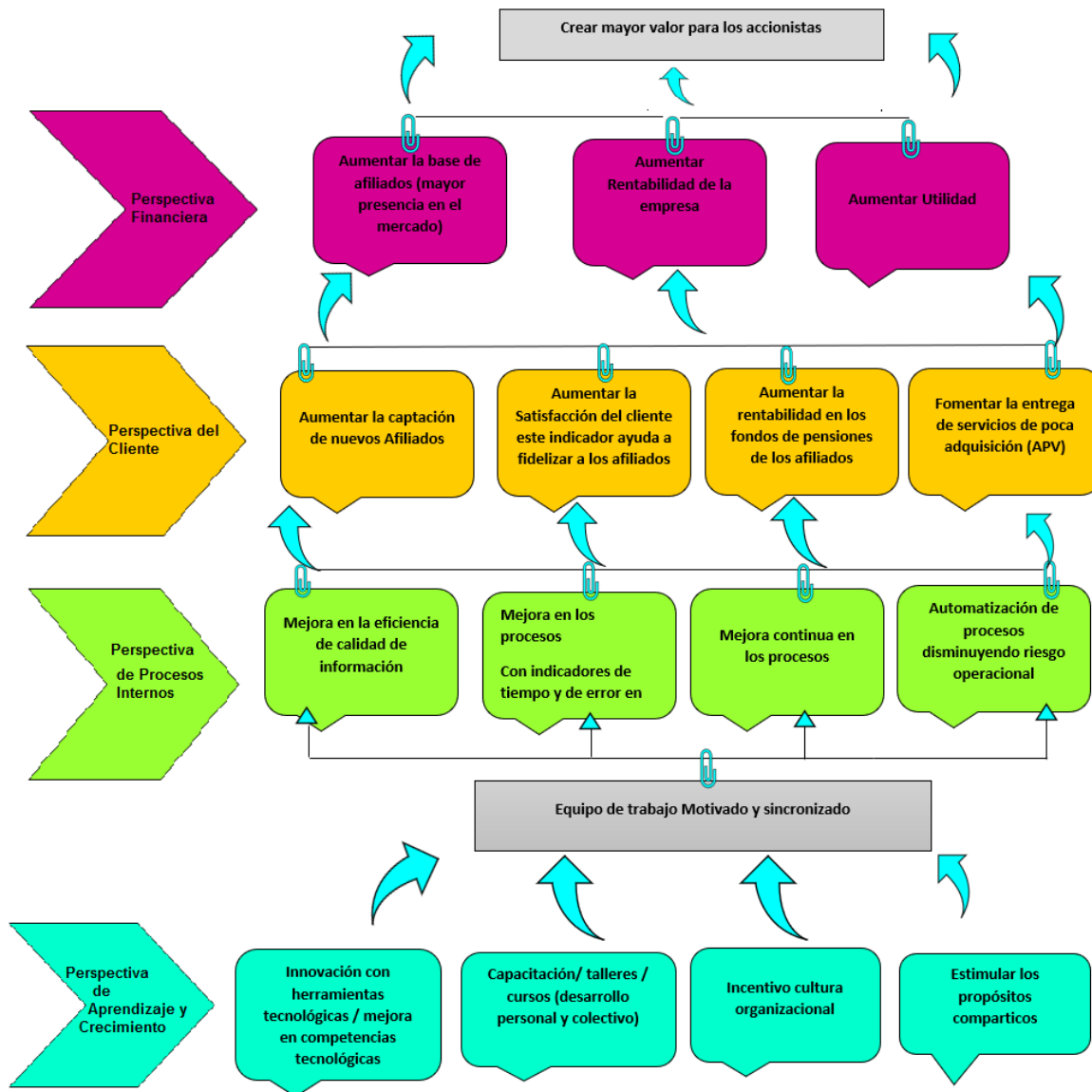
departamento o la persona que este designe se encargue de llevar una estadísticas con los horarios y la causa de porqué se producen los reenvíos.

3.6.- Flujo propuesto de informe de intereses.







Fuente: Elaboración propia.

3.7.-Mapa Estratégico de AFP Provida.



Fuente: Elaboración propia

3.8.-Tablero de gestión

Perspectiva	Objetivos Estrategicos	Indicador	Meta
Financiera 	Aumentar rentabilidad Accionistas/	Aumentar los beneficios netos antes de impuesto Margen de Utilidad	Anual 25% Semestral
	Obtener mayor presencia en el mercado	Monitoreo de metas en las ventas	Anual Anual
Cliente 	Aumentar la cantidad de afiliados	Variación en el ingreso de nuevos Afiliados (estadísticas) Aumentar la rentabilidad de los fondos de pensiones (estudios de inversión)	Anual Anual
	Mejorar la satisfacción de los afiliados	Monitoreo de reclamos (estadísticas) Idicadores de satisfacción en la Atención (estadísticas) Aumentar clientes actuales otros negocios (APV) Fidelización afiliados (estadísticas)	Mensual Anual Anual Anual
Procesos Internos 	Mejorar las herramientas de control y de gestión	Idicadores de Planificación/ ejecución/ medición resultados	Semestral
	Mejorar en los procesos de información	Feedback permanente entre las Áreas	Trimestral
	Mejorar en la optimización de Recursos	Idicadores de tiempo en los procesos Indicador de Horario de entrega de informes Indicador de errores	Mensual Diario Diario
Aprendizaje Y Crecimiento 	Capacitación constante de lo colaboradores	Evaluaciones de capacitaciones	> 4 cursos anual (240 Hrs c/u)
	Contar con las herramientas tecnológicas adecuadas	Indicador de satisfacción de los usuarios Software nuevo Indicador de adaptabilidad de los usuarios a nivel general de las herramienta tecnoló	Semestral Anual
	Incentivo Cultura Organizacional	Talleres / cursos/ actividades	Semestral

Fuente: Elaboración propia

3-9.-Objetivos estratégicos e indicadores de gestión

Los objetivos estratégicos presentados anteriormente se ilustran en las siguientes figuras por cada perspectiva

Tabla N° 1 Perspectiva Financiera

	Objetivos	Cód	Indicadores		Meta	Periodo	Iniciativa
			Indicadores	Formula			
Perspectiva Financiera	Aumentar rentabilidad Accionistas	CRO 1	Aumentar los beneficios netos antes de impuesto	$\frac{ROE \text{ AÑO } 2 - ROE \text{ AÑO } 1}{ROE \text{ AÑO } 2}$	Crecimiento 25%	Anual	N / A
	Obtener mayor presencia en el mercado	CRO 2	Monitoreo de metas en las ventas	$\sum_{i=1}^N \frac{\text{Ingr. nvo afiliados}}{\text{Ingr. afiliado actual}}$	Cantidad > 1	Anual	N / A
			Fomentar APV con afiliados actuales	$\sum_{i=1}^N \frac{\text{Ingr. nvo afiliados}}{\text{Ingr. afiliado actual}}$	Cantidad > 1	Anual	N / A

Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva financiera se identificará la rentabilidad para los accionistas, por medio de un indicador financiero que establecerá un cálculo, el cual consta de los beneficios después de impuestos dividido en el patrimonio. Una vez generado los cálculos se podrá comparar el beneficio entre un año y otro, para ver que porcentaje están ganando los accionistas y así poder monitorear la meta que será de un 25% de un año a otro.

$$Rentabilidad Financiera = ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

Fuente: <https://raimon.serrahima.com/la-rentabilidad-financiera-roe-concepto-y-calculo/>

Obtener mayor presencia en el mercado implica la captación de nuevos afiliados, eso con lleva a generar mayores ingresos para la compañía, por lo cual se implementarán tácticas de ventas y monitoreo a través de una fórmula que refleje el crecimiento anual con respecto al año anterior. El índice debe ser mayor a 1 para que sea optimo

Para poder generar mayores ingresos y así aumentar las utilidades, se debe fomentar productos complementarios, como lo es el APV el cual es un producto muy poco adquirido y esto puede contribuir al crecimiento de la empresa, ya que, va dirigido principalmente a los afiliados actuales. Al igual que en el ingreso de afiliados nuevos este ingreso se medirá de forma monetaria. Se medirá en índice optimo mayor a 1.

Tabla N° 2 Perspectiva Cliente

	Objetivos	Cód	Indicadores		Meta	Periodo	Iniciativa
			Indicadores	Formulas			
Perspectiva del Cliente	Aumentar la cantidad de afiliados	COR 01	Variación en el ingreso de nuevos Afiliados	$\frac{(N \text{ Vtas.} + \text{serv. año actual})}{(N \text{ Vtas.} + \text{serv. año actual})} * 100\%$	> 10 %	Anual	Captación de nuevos Afiliados con mayores canales y mejor informaciones.
			Variación en la salida de los Afiliados	$\frac{\% \text{ de retiro de Afiliados } n+1 - \% \text{ retiro Afilia } n}{\% \text{ retiro afiliado } n + 1}$	>5%	Anual	N / A
	Mejorar la satisfacción de los afiliados	COR 02	Monitoreo de reclamos	$\frac{\% \text{Reclamos } n+1 - \% \text{Reclamos } n}{\% \text{ Reclamos } n+1}$	> 10 %	Mensual	N / A
			Idicadores de satisfacción en la Atención	Resultado de Satisfacción encuesta > 75%	85%	Anual	Mayor cercanía y calidad en atención-

Fuente: Elaboración propia

La perspectiva del cliente permite generar una estrategia que contribuirá a la fidelización de los afiliados actuales y a la captación de posibles nuevos afiliados, para esto se contará con dos indicadores, los cuales permitirán medir de manera porcentual el egreso e ingreso de nuevos afiliados y cada uno contará con sus metas respectivas.

Adicionalmente, la manera más adecuada para fidelizar al cliente y obtener información sobre la satisfacción que la compañía entrega, una herramienta es la información porcentual de reclamos, colocando especial atención a las interacciones en el tiempo, otro indicador es el de satisfacción del cliente ante la respuesta a sus reclamos, ya que, esta información permite identificar que cosas se están realizando de manera óptima.

Tabla N° 3 Perspectiva de procesos internos

	Objetivos	Cód	Indicadores		Meta	Periodo	Iniciativa
			Indicadores	Formulas			
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar las herramientas de control y de gestión	CAP 01	Indicadores de Planificación/ ejecución/ medición resultados	Planificación estratégica por cada área y globalmente	Fijar metas e ir monitoreando resultados	Semestral	fijar alineación de objetivos
	Mejorar en los procesos de información	CAP 02	Feedback permanente entre las Áreas	Metas y mejoras individuales + evaluación de desempeño	crecer en la evaluación de desempeño individual + grupal	Trimestral	Generar un plan de acción al iniciar el año
	Mejorar en la optimización de Recursos	CAP 03	Indicadores de tiempo en los procesos	contar con un registro de la entrega de los procesos fundamentales	Monitorear a través de una software el horario de término e inicio de los procesos vitales	Diario	Implementación de una macro

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de procesos internos permite generar mejoras en los procesos que son vitales para la compañía, para ello el primer indicador en esta perspectiva es planificación, ejecución y medición de resultados, inicialmente se debe generar una planificación estratégica por cada área involucrada, con el fin de elaborar un plan global, éste permitirá una alineación lo más efectiva posible hacia los objetivos de la compañía.

Luego es necesario fomentar la mejora en la comunicación de todas las áreas, fijar metas de desempeños a cada trabajador, contemplando las necesidades de cada jefatura, con el fin de generar una sinergia que contribuya al crecimiento de la administradora.

Fomentar el crecimiento de la compañía es fundamental, por esto se implementará un indicador sobre la mejor optimización de los recursos, midiendo el tiempo de los procesos críticos, se espera utilizar solo los recursos requeridos en los procesos, con ello lograr en el tiempo una mejora constante sobre los mismos.

Tabla N° 4 Perspectiva de aprendizaje crecimiento

	Objetivos	Cód	Indicadores		Meta	Periodo	Iniciativa
			Indicadores	Formulas			
Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento	Capacitación constante de lo colaboradores	COP 01	Temario Cursos Talleres	Evaluaciones de capacitaciones	4 cursos al Año Cada 6 Meses	240 Hrs. 7 Hrs.	Capacitación en : Software Idioma Instrumentos Financieros Normativo
	Fomentar Cultura Organizacional	COP 02	Indicador de satisfacción de los usuarios Software nuevo	Incentivo Trabajo en equipo Por medio de Encuesta	> 65 % de Satisfacción	Anual	Via intranet gestionar encuesta.
	Contar con las herramientas tecnológicas adecuadas	COP03	Indicador de adaptabilidad de los usuarios a nivel general de las herramienta tecnológicas	Pruebas ONLINE	Aprobación > 90%	Anual	Software implementado generar las pruebas.

Fuente: Elaboración propia

La Perspectiva de crecimiento y aprendizaje es fundamental, para poder fomentar el desarrollo de una compañía, dado que en esta compañía se identificó que es vital ir a la vanguardia con los cambios tecnológico generando una adaptabilidad optima a factores externos, como lo es un cambio normativo, que puedan afectar o contribuir al crecimiento. Para generar una constante actualización se debe capacitar a los colaboradores en los ámbitos más relevantes para el desarrollo del plan estratégico que se desea adoptar, inicialmente se debe contar con cursos de capacitación que

permita a cada colaborador generar un desempeño más eficiente. Por consiguiente, al implementar un cambio innovador se debe hacer un seguimiento del cambio, lo cual permitirá ver la viabilidad de esta nueva herramienta, dicho seguimiento se generará por medio de una encuesta anual, donde entre otras cosas se medirá la innovación de un software, a través de pruebas online para visualizar la adaptabilidad de los usuarios, lo que permita generar un plan de capacitación si se encuentran reticencias al cambio.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIÓN

En el desarrollo de este estudio por medio de la herramienta de cuadro de mando integral, se realizó un análisis global del departamento Control de Inversiones de AFP Provida, el cual genera un informe fundamental para la empresa y sus afiliados, por ello se utilizó una herramienta que identificará los procesos más críticos que podría generar este departamento y así realizar una propuesta de mejora para que el departamento Control de Inversiones fuera más eficiente.

Se identificó que la perspectiva de los procesos internos es la que más aporta a este estudio, donde en el análisis realizado en la investigación al departamento Control de Inversiones de AFP Provida, se detectó que el informe de intereses es fundamental para la empresa, ya que permite el cálculo del valor cuota de un día en particular de los fondos de pensiones, es por esto que Control de Inversiones, encargado de la entrega de este informe al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones, es un área de apoyo que juega un rol muy relevante, importante y fundamental para la empresa AFP Provida que es encargada de administrar los fondos de pensiones de sus afiliados, dado que uno de los objetivos es entregar la mejor calidad de servicio a estos.

Se expone a modo de ejemplo que si el informe de intereses no es confeccionado correctamente un día determinado, el departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones, quien es encargado de calcular el valor cuota, generaría erróneamente el valor cuota, ya que el informe intereses contiene información vital para el cálculo del valor cuota, lo que conlleva un error y un reproceso de este, afectando los distintos procesos relacionados como por ejemplo el proceso que determina la publicación de un afiliados, servicio vital que otorga una AFP. Por ende, se concluye que el proceso de informe

intereses es esencial y se debe desarrollar bajo los más altos parámetros de funcionamiento y eficiencia en el departamento Control de Inversiones.

Una vez visualizado los procesos y departamentos que interactúan e impactan en sus procesos vitales, se confeccionó un análisis por medio de una herramienta que pudiera ser aplicable a los procesos generando una eficiencia que trasciende y repercute positivamente en los afiliados, con lo cual se espera lograr una mayor rentabilidad en la empresa, producto de la disminución de los riesgos operacionales relacionados al proceso vital y a todos los sub procesos que repercuten en la generación de este.

La perspectiva de los procesos internos permite dar una propuesta de mejora a los procesos que realiza Control de Inversiones en la confección del informe intereses, producto que, con el fin de instaurar mejores procesos y más exigentes instrumentos de medición de desempeño, se tornó fundamental identificar los procesos críticos y la dependencia de estos.

Por otra parte, se infirió que la base del informe intereses son las contabilidades de los movimientos o transacciones de los fondos de pensiones, por lo tanto, para mejorar el proceso del informe intereses también se debe reestructurar el proceso de contabilización, donde el departamento Control de Inversiones es responsable de gestionar todas las contabilidades de las transacciones o movimientos extranjeros pertenecientes a los fondos de pensiones. Para este proceso crítico se propuso un mejor método de validación de las contabilidades, el cual actualmente es manual, de tal forma obtener una mayor calidad y eficiencia en este proceso y por consiguiente en la confección del informe intereses. Por medio del análisis expuesto en este estudio, la

propuesta inicial es que el proceso de contabilización de movimientos extranjeros sea elaborado paralelamente por un sistema informático independiente al sistema oficial llamado Chiloé. Su función sería procesar la cartola de cuenta corriente extranjera, la cual es extraída del custodio extranjero BBH, con el objetivo de confeccionar las contabilidades extranjeras y compararlas con el sistema oficial de manera automática, con este nuevo proceso se proporciona mayor eficacia en la detección de errores y mayor eficiencia en el proceso de validación, ya que convertimos un proceso de validación manual a uno automático, disminuyendo de manera significativa los riesgos operacionales y el riesgo de reproceso de contabilidades.

Respecto a las herramientas informáticas que posee Control de Inversiones como apoyo en su gestión, se ha identificado que el sistema informático Chiloé si bien es un buen medio, tiene falencias que han nacido a través de la evolución del mercado financiero en las inversiones que realizan las administradoras de fondos de pensiones en Chile. Se ha identificado que, en algunos casos, el sistema no logra ser eficiente, ya que por las falencias mencionadas obliga a generar contabilidades manuales, dado que el sistema no genera contabilidades automáticas correctas. Para abarcar esta disyuntiva se ha propuesto una mejora al sistema informático Chiloé, de forma tal que el sistema contemple en su lógica informática la contabilización de las transacciones que actualmente no tiene, optimizando los procesos de Control de Inversiones y sus distintas etapas, asegurando la calidad de la información procesada en el informe intereses.

Por medio de este análisis se detectó eventuales errores en el proceso contabilización de dividendos nacionales, donde se tiene una revisión manual y visual, es decir, conlleva un riesgo operacional implícito de gestar errores en este proceso, donde el analista a

cargo controla de forma manual y visual los dividendos a gestionar en el sistema, aumentando el riesgo de no identificar o ingresar de manera incorrecta la información en el sistema. En consecuencia, de lo expuesto, al realizar este mismo proceso paralelamente con el fin de controlar las gestiones realizadas, el sistema paralelo proporciona una mayor eficiencia en el proceso, disminuyendo el margen de error y aumentando la productividad.

Simultáneamente al proceso de contabilización y en búsqueda de la eficiencia, el sistema externo debe generar el informe de intereses independiente al sistema actual con el fin de poder registrar los errores que puede contener la información en el sistema actual de forma automática, de tal manera garantizar una correcta generación del informe de intereses y con ello derivar un informe correcto al departamento Contabilidad de los Fondos de Pensiones que se encargará del cálculo del valor cuota para los afiliados en un día específico.

Una vez puesta en marcha la propuesta de mejora, el proceso y los recursos se optimizan, acotando los tiempos de las actividades y liberando capital humano, ya que, al ser un proceso global en el ámbito de Control de Inversiones más eficiente en su ejecución, se minimiza la participación manual, en consiguiente, en vez de utilizar dos analistas se concluye que solo se necesita uno para gestionar todo este proceso.

En base al análisis realizado, se identificaron las falencias que posee la ejecución de los procesos internos del departamento y en base a la restructuración que se quiere implementar a través de esta mejora no solo persigue la búsqueda de optimización de los recursos, eliminando manualidades por automatizaciones, sino que se quiere

repercutir en la calidad de los procesos del departamento Control de Inversiones, y así influir en la eficiencia de todos los procesos posteriores y paralelos.

En la puesta en marcha es fundamental instalar sistemas de medición adecuado para los procesos abordados, por ello se implementará una serie de indicadores que permitan detectar los errores eficazmente, mostrando un análisis global del proceso y así evitar lo que se concluye una de las razones de la gran cantidad de manualidades que se detectaron, que es la no adaptación a la evoluciones del mercado financiero, con esto se espera lograr anticiparse a la generación de desviaciones en los procesos en el futuro y no caer nuevamente en una ineficiencia productiva.

Al monitorear los procesos de control de inversiones se infiere que actualmente solo existe un solo indicador para el informe intereses, el cual es el control del horario de entrega, este indicador se convierte en un indicador que entrega muy poca información de gestión, ya que si bien se puede entregar a la hora correspondiente, el informe se podría entregar erróneo, lo que llevaría a un reproceso y por lo tanto la hora de entrega se prolongará. El indicador más importante que se ha instaurado en la nueva propuesta es el indicador de errores en el informe intereses, donde se va a controlar que los errores no superen el 5% de las entregas del mes, estableciendo la causa del error. Adicionalmente, se ha establecido que el horario de entrega se disminuya de las 13.30 horas a las 12:30 horas, logrando mayor eficiencia y mayor holgura de tiempo para las actividades posteriores del departamento de Contabilidad. Junto con esto, se han establecidos más indicadores para el proceso de contabilización, donde también existe uno solo actualmente que solo controla el horario de entrega, lo que también se llega a la conclusión que no entrega mayor información del proceso, ya que también se podría

entregar con falencias dentro del plazo establecido, por eso es que el indicador más relevante propuesto para este proceso es el que la entrega de contabilidades con errores no supere más del 5% de las contabilidades del día, en caso de error se debe establecer las causas del error a fin de poder gestionar una corrección en tiempo y forma, evitando que vuelva a suceder en el futuro, además de bajar el tiempo de entrega de las contabilidades de las 11:30 horas a las 11:00 horas.

Otro indicador que se ha implementado tiene como fin detectar la totalidad de contabilidades manuales en base al total de todas las contabilidades del día, en consideración con el proceso actual que obliga a efectuar contabilidades manual producto de que surgieron nuevos tipos de transacciones para los fondos de pensiones que no fueron sistemáticamente abordadas en su minuto. Con el objetivo de soslayar que suceda esto en el futuro se instaura este indicador, el cual permitirá identificar eficientemente nuevos tipos de transacciones que obliguen a una contabilidad manual, de esta forma poder generar una propuesta de perfeccionamiento a tiempo, evitando una constante fuente de ineficiencia en los procesos.

Con los indicadores creados para el seguimiento de los procesos de Control de Inversiones se logra crear un método de control de gestión más eficiente, con la finalidad de detectar posibles desviaciones de manera eficaz y eficiente, en consecuencia, se logra obtener la información necesaria para la solución de desviaciones y evitar su ocurrencia en el futuro.

Al finalizar esta investigación y exponer las propuestas de mejora se concluye que es fundamental entregar una mayor calidad y eficiencia a los procesos de Control de

Inversiones, ya que toda empresa busca tener procesos eficientes, eficaces y controlados, optimizando los recursos disponibles, en especial AFP Provida que entrega un servicio que es fundamental y repercute en la vida personal de sus clientes, ya que administra sus fondos de pensiones, tema que ha estado como foco de discusión últimamente, por lo cual si bien estas propuestas tienen un costo asociado como el de contratar un personal informático que sea capaz de desarrollar un sistema informático externo que sea un apoyo a Control de Inversiones en sus procesos, el beneficio podría ser incuantificable, dado que, para procesos críticos como los estudiados en este informe es necesario obtener constantes perfeccionamientos, producto de que un error en las contabilidades o informe intereses puede producir un error en el cálculo del valor cuota de los fondos de pensiones, lo que podría afectar gravemente la imagen de AFP Provida, dado que si se jubila un afiliado con un valor cuota erróneo significaría una jubilación incorrecta, lo cual perjudica directamente al cliente. Si miramos esta situación desde la perspectiva del cliente disminuirá la confianza en la empresa, lo cual se podría traspasar a otras personas o clientes, ya que se calculó erróneamente algo tan importante para un afiliado como lo es su pensión de jubilación. Según estadísticas de la Superintendencia de Pensiones que se pueden ver en los anexos, en el mes de Mayo del año 2014 en Provida AFP se jubilaron 142.802 hombres de un total de 320.056 jubilados hombres en ese mes, correspondiendo a un 45% del total aproximadamente, donde le sigue AFP Hábitat con un total de 65.692, correspondiente a un 21% aproximadamente, mientras que en el ámbito de las mujeres se jubilaron en el mismo periodo en Provida AFP la cantidad de 178.639 de un total de 533.908, correspondiente a un 33% del total aproximadamente, donde le sigue AFP Hábitat con un total de 106.185, correspondiente

a un 20% aproximadamente, en total se jubilaron un total de 321.441 personas en el periodo mencionado en Provida AFP de un total de 853.964 personas jubiladas.

En conclusión, para una empresa tan importante como AFP Provida se hace vital integrar esta propuesta y seguir en la búsqueda constante de mejora en Control de Inversiones.

Una vez implementada la propuesta de mejora se concluye que, si bien esta investigación se centra en la perspectiva de los procesos internos, también logra mejorar principalmente la perspectiva del cliente, ya que se pueden evitar posibles fallas en la atención y servicio ofrecidos al cliente, donde se prioriza no producir un debilitamiento en la confianza del cliente hacia la empresa. También se logra mejorar la perspectiva financiera, ya que si bien esta propuesta tiene costos asociados, a largo plazo se van a optimizar los recursos de Control de Inversiones, porque una vez realizadas todas estas mejoras quedan recursos disponibles para seguir preparando mejoras para otros procesos o lograr incrementar los controles que realiza el departamento en su objetivo continuo de controlar que todas las inversiones de los fondos de pensiones y los procesos que se derivan de estas se encuentren de acuerdo a la normativa vigente de la Superintendencia de Pensiones.

En base a la experiencia adquirida en este estudio se obtiene como conclusión que estas propuestas se podría implementar en otras AFPs, ya que todas funcionan bajo la misma normativa, por lo tanto, la mejora visionada se podría aplicar en ellas dependiendo de cada organización, en consiguiente, con estas propuestas se podría mejorar el sistema de pensiones en Chile impactando en forma positiva en la confianza que tienen los afiliados en sus AFPs y en el Sistema de Pensiones en Chile

REFERENCIAS

Bibliografías.

Superintendencia de Pensiones. (Año 2010). “El Sistema Chileno de Pensiones, Séptima Edición”. Santiago de Chile.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2009). Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Harvard Business Press 3a ed.revisada. Barcelona: Editorial gestión 2000

Valente, J. R. (Año 2011). La Historia de un sueño, Las AFP y su aporte a la transformación de Chile. Santiago de Chile: Grupo editorial norma S.A.

Corporation., M. (© 1993-2001). ® Encarta® 2002. . *Enciclopedia Microsoft*.

Linkgrafia:

Depósito Central de Valores. (Consultado 02 de Junio de 2014). *Depósito Central de Valores. Home > Depósito de Valores [en línea]*. Obtenido de <https://valores.dcv.cl>: <
https://valores.dcv.cl/portalweb/Servicios/Portal/val_3_0.jsp>

BBH. (Consultado 01 de Junio de 2014). *Brown Brothers Harriman. Home > Private Banking. [en línea]*. Obtenido de <https://www.bbh.com>: <
<https://www.bbh.com/en-us/private-banking> >

bolsa comercio de santiago. (Consultado 04 de junio de 2014). *www.bolsadesantiago.com[en línea]*. Obtenido de bolsa de comercio:
<http://www.adatum.com>

Bolsa de comercio de Santiago. (Consultado 22 de Junio de 2014). *http://www.bolsadesantiago.com [en línea]*. Obtenido de Bolsa de Comercio de Santiago > ¿QUIÉNES SOMOS?:
<<http://www.bolsadesantiago.com/labolsa/Paginas/Quiénes-somos.aspx> >

Bolsa de Comercio de Santiago. (Consultado 22 de Junio de 2014). *www.bolsadesantiago.com [en línea]*. Obtenido de Bolsa de Comercio de Santiago>¿boletín bursátiles?[:
<http://www.bolsadesantiago.com/labolsa/Paginas/Quboletin-bursatil..aspx>

En Wikipedia, la enciclopedia libre. (Consultado 03 de Mayo de 2014). *En Wikipedia, la enciclopedia libre Bono (finanzas)*. [en línea]. Obtenido de <https://es.wikipedia.org>:
[https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Bono_\(finanzas\)&oldid=74166418](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Bono_(finanzas)&oldid=74166418)

Finanzas. (Consultado 10 de Junio de 2014). <http://www.finanzas.com> [en línea]. Obtenido de Inversiones y Finanzas. Aula del accionista > Qué es...El dividendo: <http://www.finanzas.com/aula-accionista/20130730/dividendo-2422267.html>

superintendencia de AFP. (Consultado 22 de Junio de 2014). <<http://www.safp.cl>> *portal/ regulacion* [en línea]. Obtenido de <<http://www.safp.cl/portal/regulacion/582/w3-propertyvalue-6115.html>>

Superintendencia de AFP. (Consultado 20 de Junio de 2014). *Superintendencia de Pensiones. Comunicado de Prensa*. [en línea]. Obtenido de <http://www.safp.cl>: <http://www.safp.cl/portal/prensa/579/articles-7596_recurso_1.pdf>

Superintendencia de Pensiones. (Consultado 22 de Junio de 2014). *Superintendencia de Pensiones. Inicio > La SP > La institución Fiscalización*. [en línea]. Obtenido de <https://www.spensiones.cl>: > <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/578/w3-propertyvalue-5990.html>>

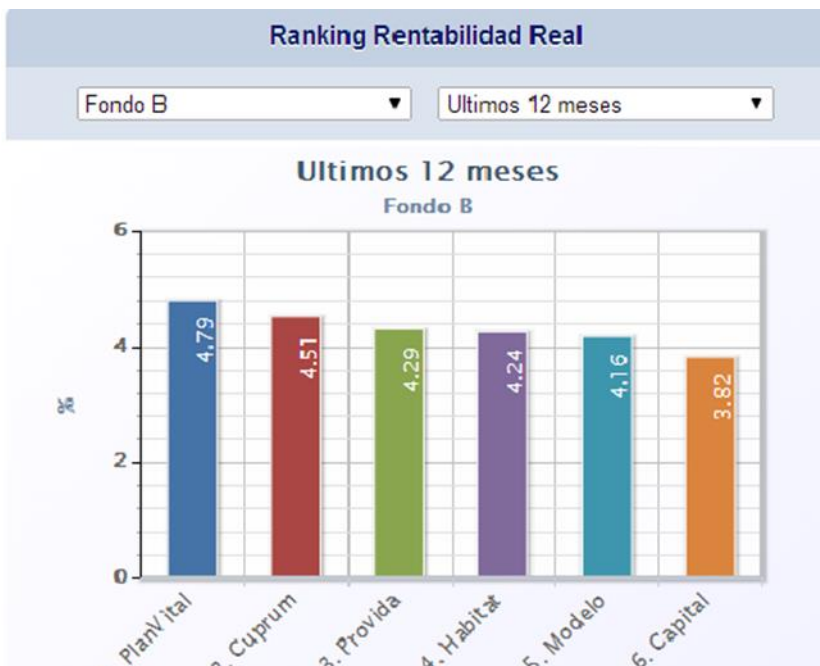
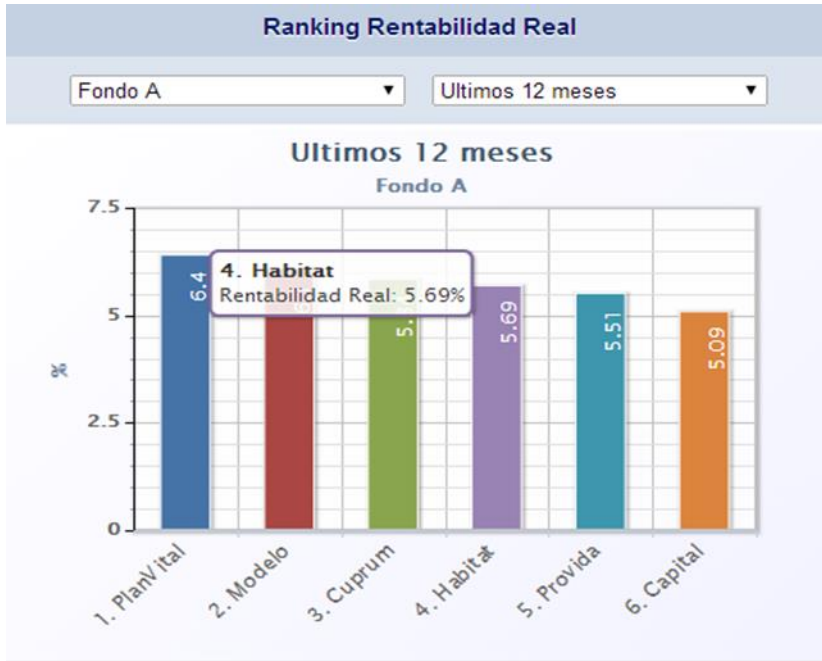
superintendencia de Pensiones. (22 de Junio de 2014). *Superintendencia de Pensiones*. . Obtenido de Inicio > Orientación > Sistema de AFP > Inversiones de los Fondos de Pensiones > Multifondos. [en línea] : <https://www.spensiones.cl/portal/orientacion/580/w3-propertyvalue-6163>

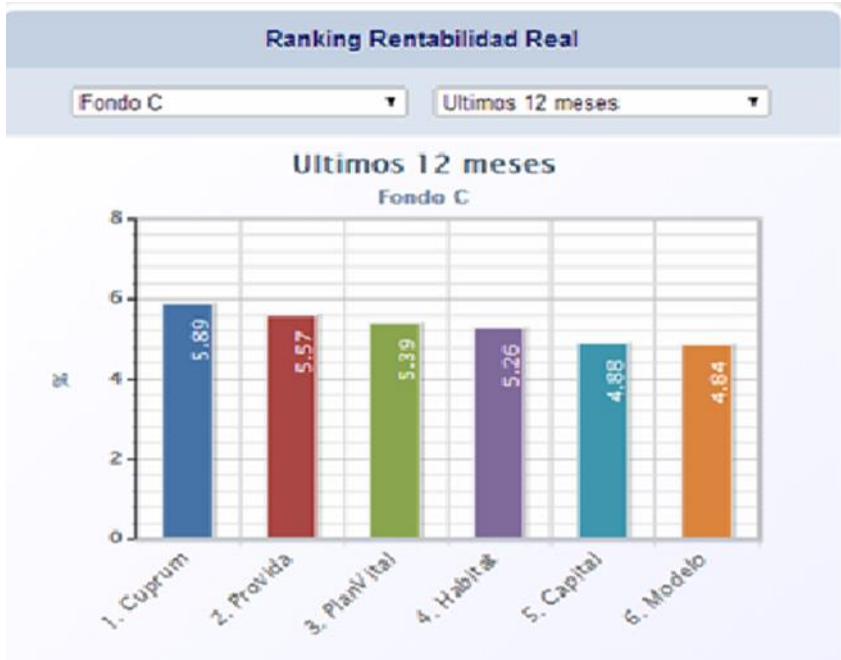
Superintendencia de Pensiones. ([Consultado 22 de Junio de 2014]). *superintendencia de Pensiones. Inicio > Fiscalización > Fiscalizados Orientación*. [en línea]. Obtenido de <https://www.spensiones.cl>: <https://www.spensiones.cl/portal/institucional/578/w3-propertyvalue-6086.html>

Superintendencia de Pensiones. . (2014). *"Régimen de las inversiones de los fondos de pensiones"*. . Santiago: Superintendencia de Pensiones .

ANEXOS.

Gráficos <http://www.comparaafp.cl/>





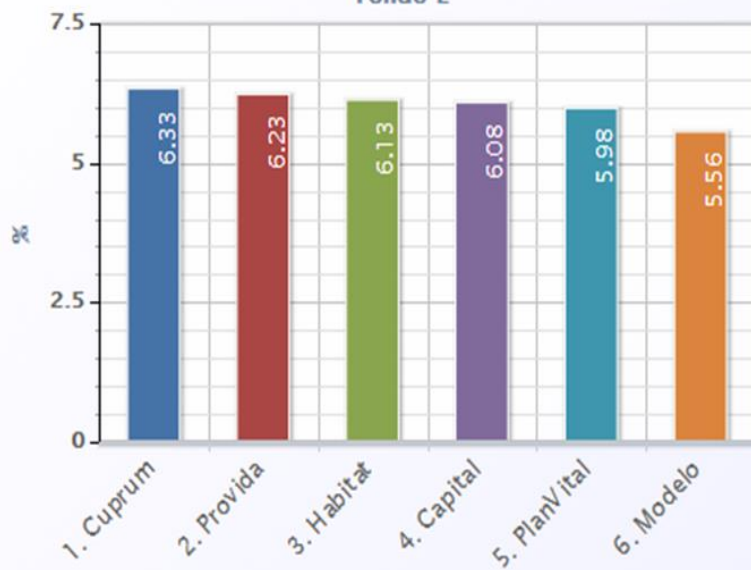
Ranking Rentabilidad Real

Fondo E ▼

Ultimos 12 meses ▼

Ultimos 12 meses

Fondo E



NÚMERO TOTAL DE AFILIADOS PENSIONADOS VEJEZ EDAD, SEGÚN A.F.P., EDAD Y SEXO (1)
(Al 31 de mayo de 2014)

HOMBRE							
EDAD (años)	CAPIT AL	CUPRUM	HABIT AT	MODE LO	PLANVIT AL	PROVI DA	TOTA L
-44	0	0	0	0	0	0	0
+44 -46	0	0	0	0	0	0	0
+46 -48	0	0	0	0	0	0	0
+48 -49	0	0	0	0	0	0	0
50	0	0	0	0	0	0	0
51	0	0	0	0	0	0	0
52	0	0	0	0	0	0	0
53	0	0	0	0	0	0	0
54	0	0	0	0	0	0	0
55	0	0	0	0	0	0	0
56	0	0	0	0	0	0	0
57	0	0	0	0	0	0	0
58	0	0	0	0	0	0	0
59	0	0	0	0	0	0	0
60	0	0	0	0	0	0	0
61	0	0	0	0	0	0	0
62	0	0	0	0	0	0	0
63	0	0	0	0	0	0	0
64	0	0	0	0	0	0	0
65	43.440	9.416	45.420	230	18.171	90.402	####
66	8.927	3.049	5.833	195	3.890	20.143	42.037
67	3.875	1.404	3.263	154	1.610	8.076	18.382
68	2.323	808	2.372	114	934	4.931	11.482
+68 -70	2.869	859	3.135	139	1.166	6.341	14.509
+70 -72	1.746	363	1.993	126	735	4.037	9.000
+72 -74	1.014	194	1.320	57	490	2.830	5.905
+74 -76	728	138	828	39	301	2.061	4.095
76	1.280	166	1.528	80	532	3.981	7.567
TOTAL	66.202	16.397	65.692	1.134	27.829	142.802	####

45% 0,205252

Fuente: <http://www.provida.cl/>

MUJER								
EDAD	CAPIT		HABIT	MODE	PLANVIT	PROVI	TOTA	
(años)	AL	CUPRUM	AT	LO	AL	DA	L	
.44	0		0	0	0	0	0	0
+44 -46	0		0	0	0	0	0	0
+46 -48	0		0	0	0	0	0	0
+48 -49	0		0	0	0	0	0	0
50	0		0	0	0	0	0	0
51	0		0	0	0	0	0	0
52	0		0	0	0	0	0	0
53	0		0	0	0	0	0	0
54	0		0	0	0	0	0	0
55	0		0	0	0	0	0	0
56	0		0	0	0	0	0	0
57	0		0	0	0	0	0	0
58	0		0	0	0	0	0	0
59	0		0	0	0	0	0	0
60	54.336		11.641	49.433	194	14.824	80.698	211.126
61	13.832		6.130	9.077	173	4.491	24.576	58.279
62	7.020		3.567	5.741	149	2.262	11.925	30.664
63	4.544		2.487	4.153	112	1.527	7.758	20.581
64	3.367		1.627	3.477	133	1.163	5.939	15.706
65	6.217		1.723	6.726	7.126	1.956	10.708	34.456
66	2.655		1.189	2.779	5.640	848	5.050	18.161
67	1.869		696	2.309	2.817	559	3.285	11.535
68	1.490		552	1.972	2.439	435	2.702	9.590
+68 -70	2.654		852	3.481	5.090	759	4.638	17.474
+70 -72	2.095		590	2.969	5.471	654	3.969	15.748
+72 -74	1.719		509	2.576	5.604	509	3.460	14.377
+74 -76	1.532		499	2.319	5.597	413	2.919	13.279
76	5.424		2.303	9.173	33.801	1.219	11.012	62.932
TOTAL	108.754		34.365	106.185	74.346	31.619	178.639	###

0,334588 0,198883

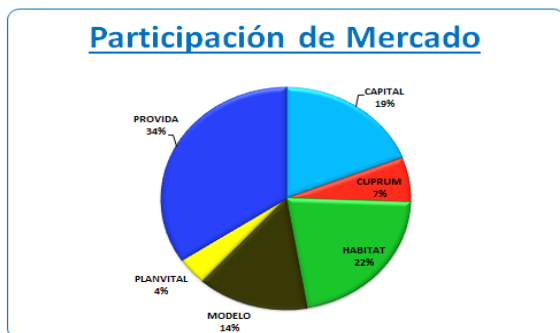
NOTA:	Incluye 56.676 afiliados pensionados por vejez edad fallecidos.
-------	---

Información actualizada el 17 de junio de 2014

Fuente: <http://www.provida.cl/>

Fuente: spenciones.cl

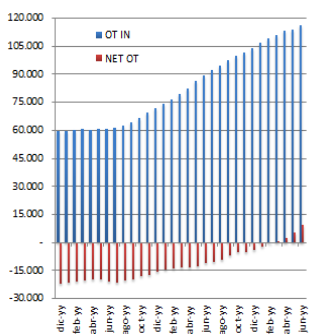
Número de Afiliados



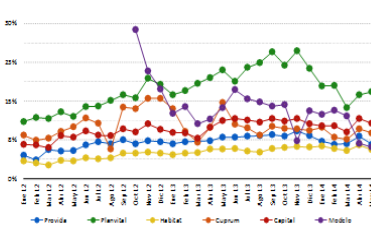
Hemos recuperado nuestra fuerza comercial y la confianza de los afiliados

Masa Salarial Neta de Traspasos (MM\$)

Acumulado 12 meses móvil

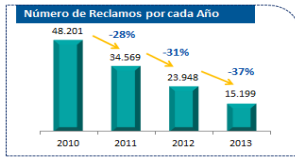


Rotación de Cartera de Clientes (%)



ProVida AFP
Una compañía **MetLife**

Mejoras en procesos operativos implicaron disminución de reclamos y mejoras en la valoración de la experiencia de nuestros clientes



Resultados ProVida – Praxis Xperience Index 2013

Ranking AFPs	1er Semestre 2013	Año Completo 2013
1	Habitat 30	Habitat 27
2	Cuprum 44	ProVida 36
3	Capital 48	Cuprum 43
4	ProVida 54	Capital 44

● = Ranking total empresas.

Praxis Xperience Index 2013
1 - Lipigas
2 - Farmacias Dr. Simi
3 - Abastible
-
26 - BCI Nova
27 - Habitat
-
35 - LAN
36 - ProVida
-
40 - Colmena
41 - Cuprum
-
43 - Paris
44 - Capital
-
86 - Claro
87 - Transantiago

ProVida AFP
Una compañía **MetLife**

En el 2013 alcanzamos el puesto 28 en el ranking de
Great Place to Work

Por **segundo año consecutivo**, somos parte de las mejores empresas para trabajar en Chile según GPTW

Evolución



Comparación de Sistemas de Pensiones

GAP INDEX
COUNTRY RANKINGS

Fiscal Sustainability Index		Income Adequacy Index	
1	India	1	Netherlands
2	Mexico	2	US
3	Chile	3	Brazil
4	China	4	Australia
5	Russia	5	Germany
6	Australia	6	Sweden
7	Sweden	7	UK
8	Canada	8	Chile
9	Poland	9	Canada
10	South Korea	10	France
11	US	11	Italy
12	Switzerland	12	Spain
13	UK	13	China
14	Brazil	14	Japan
15	Japan	15	India
16	France	16	Switzerland
17	Netherlands	17	Mexico
18	Germany	18	Russia
19	Italy	19	South Korea
20	Spain	20	Poland

The Global Aging Preparedness Index
SECOND EDITION; 2013

Note: Countries are ranked from best to worst.

Fuente: presentación power point AFP Provida “jornada de trabajo en equipo” ser mejores para un gran proyecto gerencia financiera julio 2014.

Anexo Definiciones básicas:

Instrumentos Financieros:

Los instrumentos financieros se pueden clasificar por la forma en función de si son instrumentos en efectivo o instrumentos derivados:

Los instrumentos de efectivo son instrumentos financieros cuyo valor se determina directamente por los mercados. Se pueden dividir en valores, que son fácilmente transferibles u otros instrumentos comerciales como los préstamos y depósitos, en tanto prestatario y el prestamista tiene que ponerse de acuerdo sobre una transferencia.

Los instrumentos derivados son instrumentos financieros que derivan su valor del valor y las características de uno o más activos subyacentes. Se pueden dividir en derivados que cotizan en bolsa y derivados (OTC) por fuera del mercado.

Empresa:

Una empresa es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones.

Empresas extranjeras:

Empresas de origen o domiciliadas en el extranjero.

Instituciones estatales:

Son organismos gubernamentales encargados de gestiones públicas, poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado a nivel estado.

Instituciones financieras:

Es una institución que facilita servicios financieros a sus clientes o miembros. Probablemente los servicios financieros más importantes facilitados por las instituciones financieras es actuar como intermediarios financieros. La mayor parte de las instituciones financieras están reguladas por el gobierno.

Cartera de Inversiones:

Los fondos de pensiones tienen cada uno una serie de instrumentos financieros independientes desde donde se trata de obtener la mejor rentabilidad posible, el conjunto de ellos se denomina la cartera de inversiones.

Precio instrumentos financieros:

Es el precio de un instrumento financiero con los cuales se pueden valorizar dicho instrumento, de tal forma se pueda determinar el valor en pesos.

Contabilidades:

Se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio, situación económica y financiera de una empresa u organización, con el fin de facilitar la toma de decisiones en el seno de la misma y el control externo, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas.

Transiente:

Es una operación que se establece con la contraparte pero que en si todavía no se liquida por lo tanto se le denomina Transiente (próxima a ejecutar).

Rentabilidad o intereses:

La rentabilidad es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

Cuenta corriente:

Cuenta que permite hacer ingresos o efectuar pagos directamente y disponer del dinero en metálico de forma inmediata que son custodiadas por una institución financiera. Se pueden dividir en dos

Cuenta corriente nacional:

Está otorgada o custodiada por una institución financiera nacional.

Cuenta corriente Extranjera: Está otorgada o custodiada por una institución financiera extranjera.

Moneda:

Se le define como la divisa de curso legal de un Estado.

Divisa:

Es toda moneda extranjera, es decir, perteneciente a un estado distinto del nuestro.

Tipo de cambio:

El tipo y/o tasa de cambio es el precio de una divisa, es decir, es el número de unidades de la moneda nacional que hay que entregar, en un momento dado, a cambio de una unidad de moneda extranjera (divisa).

Moneda de denominación:

Es la moneda en la cual el instrumento financiero está emitido.

Memorándum:

El memorando o memorándum es un escrito breve por el que se intercambia información entre diferentes departamentos de una organización para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción o disposición.

Sistema informático:

Es un sistema que permite almacenar y procesar información; como todo sistema, es el conjunto de partes interrelacionadas: en este caso, hardware, software y recursos humanos. El hardware incluye computadoras o cualquier tipo de dispositivo electrónico inteligente.

Forward de moneda:

Es un instrumento derivado donde se pactan entre las contrapartes un intercambio de divisas.

Forward físico:

Es un tipo de forward donde las cantidades pactadas de intercambio de divisas efectivamente se entregan

Forward Compensado:

Es un tipo de forward donde al vencimiento del contrato se compara el tipo de cambio oficial de la fecha estipulada contra el tipo de cambio que se pactó, y el diferencial en contra es pagado por la parte correspondiente

Valores por depositar:

Es una cuenta contable, donde se reconoce contablemente que existe un monto en pesos que en el futuro va a llegar a la cartola bancaria, normalmente por un derecho ganado como un dividendo que va a ser depositado en el futuro.

Fecha de cierre de registro:

Es la fecha en que un emisor que está entregando un dividendo cierra el registro de sus inversionistas para determinar a quién le debe entregar dicho dividendo.