

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



## **PRIMA AFP**

Giorgio Estefano Estrada Leyva	20173332
Claudia Kutsuma Yoshikawa	20184053
Anaid Medallit Milagros Llontop Saavedra	20184094
Daniella Alejandra Llaque Salazar	20191119
Jenny Andrea Polar Trinidad	20184306

### **Asignatura:**

Organización y Dirección Empresaria

### **Profesora**

Liliana Lazo Rodriguez

Lima – Perú

noviembre de 2019





# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITULO I: DATOS DE LA EMPRESA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Giro del negocio (incluir cartera de productos/servicios).....	3
1.2 Ubicación geográfica (incluir las sedes de ser el caso).....	4
1.3 Historia de la empresa.....	5
<b>CAPITULO II: DISEÑO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>7</b>
2.1 Organigrama de la empresa.....	7
2.2 Tipos de departamentalización .....	9
2.3 Diferenciación .....	10
2.3.1 Diferenciación horizontal.....	10
2.3.2 Diferenciación vertical .....	10
2.3.3 Diferenciación espacial .....	10
2.4 Modelo de organización (enfoque mecánico y orgánico) .....	11
2.5 Factores de contingencia .....	12
2.5.1 Estrategia y estructura .....	12
2.5.2 Tamaño y estructura .....	12
2.5.3 Tecnología y estructura.....	13
2.5.4 Incertidumbre ambiental y estructura .....	13
2.6 Configuraciones de Mintzberg.....	13
2.6.1 Mecanismos de coordinación.....	13
2.6.2 Configuraciones estructurales .....	15

<b>CAPITULO III: TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN: MANUAL: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> .....	<b>17</b>
3.1 Directorio.....	17
3.1.1 Identificación del puesto.....	17
3.1.2 Funciones y responsabilidades.....	17
3.1.3 Relaciones de trabajo.....	19
3.1.4 Manejo de información.....	20
3.1.5 Información para el perfil.....	20
3.2 Comité de auditoría.....	21
3.2.1 Identificación del puesto.....	21
3.2.2 Funciones y responsabilidades.....	21
3.2.3 Relaciones de trabajo.....	22
3.2.4 Manejo de información.....	23
3.2.5 Información para el perfil.....	23
<b>CAPITULO IV: PROCESOS</b> .....	<b>24</b>
<b>CAPITULO V: PROCEDIMIENTOS</b> .....	<b>25</b>
5.1 Procedimiento de traslado y afiliación desde una AFP hacia Prima AFP.....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>29</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>33</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Agencias de Prima AFP en el Perú .....	4
Tabla 5.1: Procedimiento de traslado y afiliación desde una AFP hacia Prima AFP utilizando el Método del Libreto.....	25



## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Organigrama Prima AFP .....	7
Figura 2.2: Organigrama Prima AFP propuesto .....	8
Figura 4.1: Propuesta de mapa de procesos .....	24
Figura 5.1: Flujograma del procedimiento de traslado y afiliación desde una AFP hacia Prima AFP utilizando el Método del Libreto .....	28

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo presentar, utilizando el marco teórico del curso, el análisis organizacional de la empresa Prima AFP, una administradora privada de fondos de pensiones, teniendo en cuenta sus principios, estructuras, procesos y procedimientos.

Por ello, en el primer capítulo, se expondrán los datos generales de la empresa, su giro de negocio, sus ubicaciones geográficas y una breve historia de la empresa.

En el segundo capítulo, se presentará el organigrama de la empresa, con la finalidad de analizar el diseño organizacional, considerando las principales técnicas y características del diseño organizacional, la clasificación de los organigramas, los tipos de departamentalización, los niveles de complejidad de diferenciación, el modelo de organización, los factores de contingencia y las configuraciones de Mintzberg aplicadas por la empresa.

En el tercer capítulo, se describirá una de las técnicas de organización, es decir, específicamente, se exhibirá una parte del Manual de Organización y Funciones (MOF) de Prima AFP y se compararán las funciones y responsabilidades, relaciones de trabajo, manejo de información e información para el perfil del colaborador de dos puestos de dos diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

En el cuarto y quinto capítulo, se propondrá un mapa de procesos para la empresa y se explicará el procedimiento de un proceso clave utilizando el método del libreto y un flujograma, respectivamente.

Finalmente, se mostrarán las conclusiones y las recomendaciones respectivas para la empresa.

## RESUMEN EJECUTIVO

Prima AFP es una empresa perteneciente al Grupo Credicorp que brinda a sus afiliados una pensión de jubilación, es decir, se dedica a la administración privada de fondos de pensiones y fue constituida el 4 de marzo de 2005.

En el organigrama propuesto, se identificó dos tipos de departamentalización: funcional y por clientes; también, presenta una complejidad alta tanto en su diferenciación horizontal, como la vertical, asimismo, se evidencia diferenciación espacial. Además, dado los numerosos documentos de las políticas y reglamentos hallados, procedimientos burocráticos, y centralización de la autoridad, se puede afirmar que tiene una estructura mecanicista. En cuanto a los mecanismos de coordinación de Mintzberg, se identificaron la supervisión directa, la normalización de procesos, la estandarización de las habilidades y la estandarización de normas, por tanto, se determinaron dos configuraciones estructurales: la organización mecánica y la organización profesional.

Después, se describirán dos puestos de trabajo de dos diferentes niveles jerárquicos: el Directorio y el Comité de Auditoría, según el Manual de Organización y Funciones, que detallan sus funciones y responsabilidades, relaciones de trabajo, manejo de información, información para el perfil.

Luego, se propondrá un mapa de procesos para Prima AFP y se redactará, a través del Método del Libreto, el procedimiento de traslado y afiliación de una AFP hacia Prima AFP; así como también, se presentará su flujograma respectivo, que pertenece al proceso clave Comercial.

Por último, se expondrán las conclusiones y recomendaciones para Prima AFP.

# CAPITULO I: DATOS DE LA EMPRESA

## 1.1 Giro del negocio (incluir cartera de productos/servicios)

De acuerdo con la página web de Prima AFP, la empresa es una administradora privada de fondos de pensiones constituida el 2005 y desde entonces se dedica a brindar a sus afiliados una pensión de jubilación. Por este motivo, la compañía opera bajo la modalidad de cuentas individuales de capitalización, tanto para los aportes obligatorios como voluntarios. Además, otorgan, en favor de trabajadores incorporados al Sistema Privado de Pensiones las prestaciones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio. Para dicho fin, la empresa recauda los recursos destinados al Fondo, convirtiéndolos por cuenta de este. Asimismo, las operaciones se encuentran bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

La cartera de servicios de la empresa y sus principales características se presentan a continuación:

### Aporte obligatorio:

- Si estás en planilla o deseas realizar aportes como trabajador independiente.
- Este aporte se realiza una vez al mes.
- El saldo que se aporta es del 10% de tu sueldo + Prima de Seguro + Comisión de la AFP.

### Aporte voluntario con fin previsional:

- Si deseas incrementar tu fondo para mejorar tu pensión o adelantar tu jubilación.
- Si eres trabajador independiente podrás realizar este tipo de aporte siempre y cuando efectúes aportes obligatorios en el mismo mes.

### Aporte voluntario sin fin previsional (Fondos Prima):

- Si tienes un excedente de dinero y deseas invertir a mediano o largo plazo.
- Se aporta una vez al mes, en cualquier momento.

## 1.2 Ubicación geográfica (incluir las sedes de ser el caso)

Oficina principal: Calle Chinchón 980, San Isidro 15046

**Tabla 1.1**

### ***Agencias de Prima AFP en el Perú***

<b>Provincia</b>	<b>Dirección</b>
Lima	Chinchón 980, San Isidro / Av. Nicolás de Piérola 1044 esq. Jr. Contumazá, Centro de Lima
Arequipa	Calle Luna Pizarro N° 403- 405 Urb. Vallecito, Arequipa
Cajamarca	Jr. Tarapacá 783, Cajamarca
Chiclayo	Av. Andrés A. Cáceres N° 452 Urb. Santa Victoria, Chiclayo
Cusco	Av. Micaela Bastidas 507, Wanchaq, Cusco
Huancayo	Calle Arequipa 274, El Tambo, Huancayo
Ica	Av. San Martín 1211, San Isidro, Ica
Ilo	Calle Moquegua 450, Ilo
Iquitos	Calle Arica N° 579, Iquitos
Piura	Av. Panamericana N° 207 Urb. Santa Isabel, Piura
Pucallpa	Jr. Tacna 719, Callería, Coronel Portillo, Ucayali
Tacna	Calle Arias y Araguez 130, Cercado, Tacna
Tarapoto	Jr. Antonio Raymondi 322, Tarapoto
Trujillo	Av. Húsares de Junín 1301 Urb. La Arboleda, Trujillo

*Fuente: Elaboración propia.*

### **1.3 Historia de la empresa**

Prima AFP es una administradora de fondos de pensiones privadas perteneciente al conglomerado financiero peruano Credicorp, a través de su filial Grupo Crédito. La empresa fue constituida el 4 de marzo del 2005 y, en agosto del mismo año, iniciaron operaciones bajo la razón social Prima AFP S.A.

En 2006, la empresa adquirió a su competidora, AFP Unión Vida, pagando US\$142mn al Grupo Santander de España y, en diciembre del mismo año, ambas empresas fusionaron sus operaciones. Luego de este suceso Prima AFP alcanzó cerca de un millón de afiliados y 13,000 millones de fondos administrativos. Durante septiembre del 2007, Prima AFP recibió la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) para publicar su esquema de comisiones sobre saldos administrados de Aportes Voluntarios Sin Fin Previsional. Luego, el 1 de octubre de 2008, Prima AFP inició el cobro de comisiones por la administración de Aportes Voluntarios Con Fin Previsional.

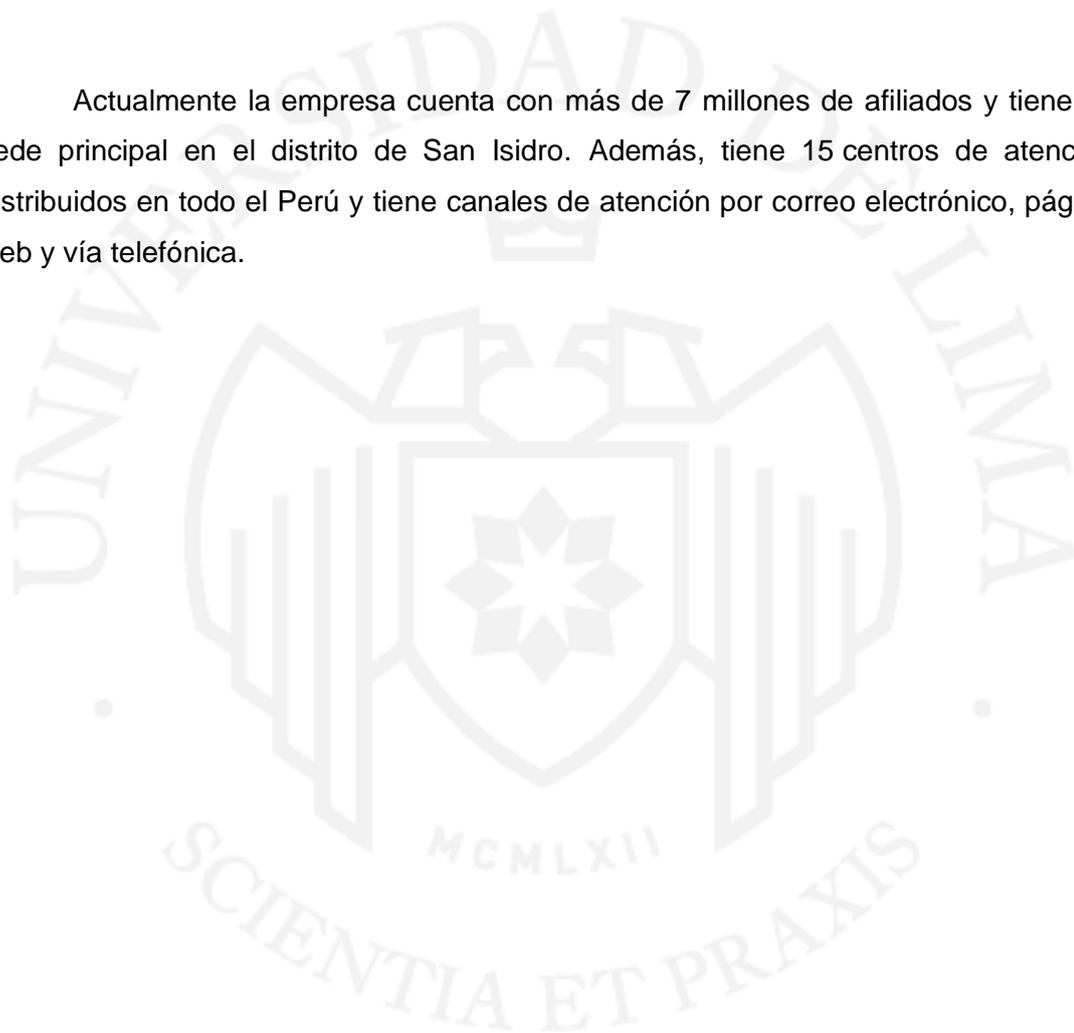
En 2014, como parte de la Reforma del Sistema Privado de Pensiones (SPP), se dieron cambios significativos en la normativa de Inversiones y Riesgos, esta importante transformación hizo que Prima AFP se consolide como un gestor global de fondos de clase mundial, pues se enfocó en optimizar procesos y obtener mayores eficiencias mediante la adopción de mejores prácticas internacionales, incremento de la productividad de sus promotores y ejecución de metodología de análisis de actividades, con la participación de sus colaboradores.

En 2015, continuaron las implementaciones de los cambios en los procesos de Inversiones y Riesgos como parte de la Reforma del SPP con el objetivo de generar mayor flexibilidad y dinamismo al momento de invertir. Adicional a ello, se reglamentó el Fondo Cero (fondo que minimiza el riesgo de pérdida ya que sólo invertirá en instrumentos de renta fija), el cual entró en vigencia en abril de 2016. Esta se adaptó satisfactoriamente a la implementación de estos cambios y nuevas normativas que se llevaron a cabo durante el año. En el mismo año, se implementó la ley que permite el retiro del 95.5% y 25% de los fondos.

En diciembre 2018 se realizó la Cuarta Licitación de Nuevos Afiliados del SPP siendo otra AFP la que se adjudicó la exclusividad de afiliaciones entre junio de 2019 y mayo de 2021.

En mayo de 2019, terminó el periodo de licitación para Prima AFP. Durante todo este periodo que duró la licitación, logró afiliar 815 mil afiliados y, en consecuencia, se amplió significativamente el mercado de SPP.

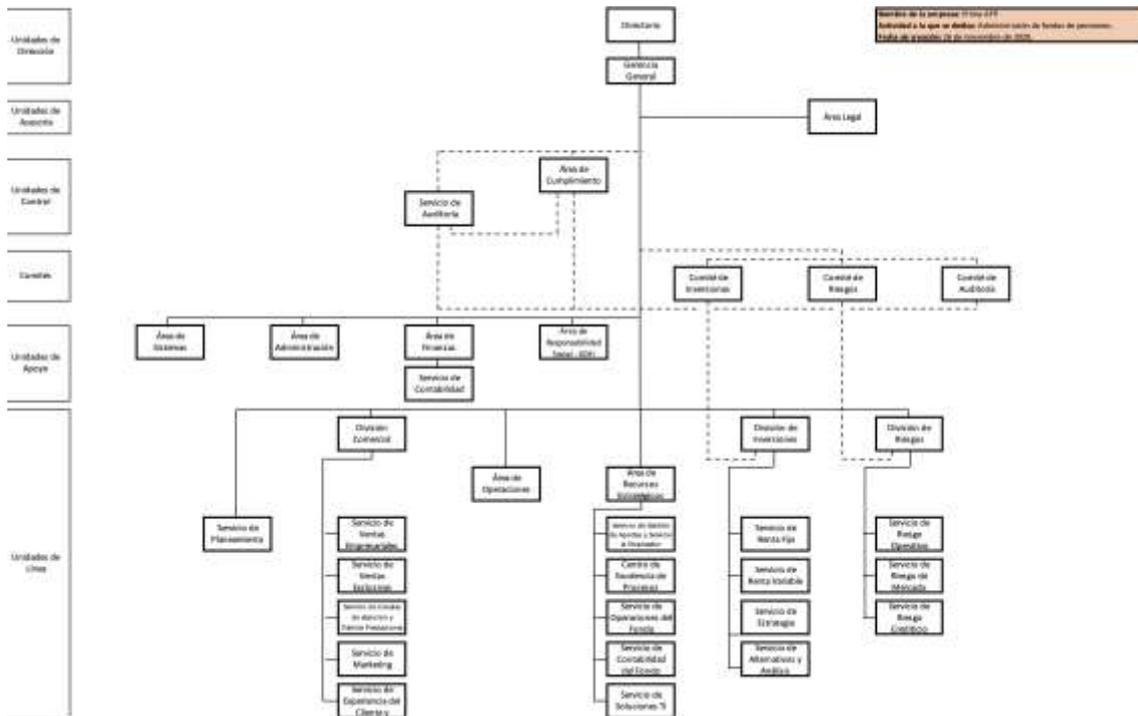
Actualmente la empresa cuenta con más de 7 millones de afiliados y tiene su sede principal en el distrito de San Isidro. Además, tiene 15 centros de atención distribuidos en todo el Perú y tiene canales de atención por correo electrónico, página web y vía telefónica.





**Figura 2.2**

*Organigrama Prima AFP propuesto*



*Fuente: Elaboración propia.*

El organigrama de Prima AFP propuesto por el grupo, presentado en la Figura 2.2, se puede clasificar:

- Por su naturaleza: Microadministrativo, pues únicamente considera información de Prima AFP, que, a su vez, pertenece al Grupo Crédito.
- Por su ámbito: General ya que muestra a la organización hasta un nivel jerárquico determinado, en este caso, hasta los Servicios.
- Por su presentación: Mixto, debido a la falta de espacio en los últimos niveles.

Además, cuenta con los siguientes niveles jerárquicos compuestos por:

1° Nivel: Directorio.

2° Nivel: Gerencia General.

3° Nivel: Divisiones.

4° Nivel: Áreas.

5° Nivel: Servicios.

## **2.2 Tipos de departamentalización**

En el organigrama de Prima AFP propuesto, se identificaron los siguientes tipos de departamentalización:

### Funcional:

Los puestos de trabajo de la organización han sido agrupados por función, pues, por un lado, en las Unidades de Apoyo se encuentran el Área de Responsabilidad Social - GDH, el Área de Finanzas, el Área de Administración y el Área de Sistemas. Por otro lado, entre las Unidades de Línea, se puede apreciar la División de Inversiones, la División de Riesgos, División Comercial, el Área de Recursos Estratégicos, el Área de Operaciones y el Servicio de Planeamiento. Asimismo, la primera está conformada por el Servicio de Renta Fija, el Servicio de Renta Variable, el Servicio de Estrategia y el Servicio de Alternativos y Análisis, y, a su vez, coordina con el Comité de Inversiones; la segunda, está compuesta por el Servicio de Riesgo Operativo, el Servicio de Riesgo de Mercado y el Servicio de Riesgo Crediticio, y coordina con el Comité de Riesgos; la tercera, está conformada por el Servicio de Ventas Empresariales, el Servicio de Ventas Exclusivas, el Servicio de Canales de Atención y Trámite Prestaciones, el Servicio de Marketing y el Servicio de Experiencia del Cliente y agilidad; y, el cuarto, con el Servicio de Gestión de Aportes y Servicio al Empleador, el Centro de Excelencia de Procesos, el Servicio de Operaciones del Fondo, el Servicio de Contabilidad del Fondo y el Servicio de Soluciones TI. Además, cuenta con un Área Legal, el Área de Cumplimiento y un Comité de Asesoría, el cual coordina con el Servicio de Auditoría.

### Por clientes:

La División Comercial, cuenta con el Servicio de Ventas Empresariales y el Servicio de Ventas Exclusivas. Es decir, el primero, se dirige hacia las empresas; mientras que, el segundo, hacia las personas; por lo tanto, se evidencia la clasificación de los clientes ya que ambos tienen diferentes necesidades que deben ser atendidos por sus especialistas.

## **2.3 Diferenciación**

### **2.3.1 Diferenciación horizontal**

Tiene complejidad alta; debido a que, en un mismo nivel jerárquico, se pueden encontrar 5 o más áreas especializadas. Específicamente, la organización cuenta con ocho Áreas distintas y veinte diferentes Servicios.

### **2.3.2 Diferenciación vertical**

También es de complejidad alta, puesto que, la estructura organizacional Prima AFP propuesto presenta cinco diferentes niveles jerárquicos: Directorio, Gerencia General, División, Área y Servicio.

### **2.3.3 Diferenciación espacial**

Sí se evidencia una complejidad alta en la diferenciación espacial, ya que Prima AFP cuenta con varias agencias en las siguientes ciudades del Perú: Lima, Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Ica, Ilo, Iquitos, Piura, Pucallpa, Tacna, Tarapoto, y Trujillo; por tanto, existe dispersión geográfica.

## **2.4 Modelo de organización (enfoque mecánico y orgánico)**

En cuanto al modelo de organización, consideramos que Prima AFP tiene un modelo mecánico por las siguientes características:

En primer lugar, las políticas y los reglamentos se encuentran bien definidos y por escrito en documentos tales como: “Reglamento Interno del Directorio de AFP Prima”, “Políticas de Gobierno Corporativo” y las “Políticas Generales de Administración de Riesgos para la Administradora”, los cuales detallan exactamente los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa, especifica las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada unidad organizacional, así como también, las normas de su funcionamiento. Por ejemplo, por un lado, el Directorio es el encargado de aprobar los objetivos empresariales, políticas y lineamientos respecto a la administración de riesgos, la selección de una plana gerencial apropiada para gestionar el desarrollo del negocio y ejecución de operaciones, y también debe de establecer el sistema para la delegación de facultades y funciones; además, se puede encontrar una alta formalización en la Gerencia General, pues tiene claramente determinadas y definidas sus funciones, destacando entre ellas: la implementación y funcionamiento de los procesos de administración de los riesgos que asume la empresa, y asegurar la efectividad de estos y el establecimiento de procesos que garanticen el flujo, calidad y oportunidad de la información entre las unidades de negocio y unidades de riesgo. Mientras que, por otro lado, las Unidades de Apoyo, tienen la responsabilidad de administrar los riesgos relacionados al logro o cumplimiento de los objetivos de sus órganos a cargo, es decir, complementar el plan estratégico y designar, dentro de sus unidades, las personas encargadas de ejecutar directamente las funciones administrativas de riesgos, también deben crear conciencia en su personal acerca de la gestión de riesgos de operación en el desempeño y deben de asegurar que su personal busque asesoría del servicio de riesgo operativo cuando se produzcan cambios, se implementen nuevas normas o en el reporte de pérdidas e incidencias operacionales.

En segundo lugar, en el organigrama, se puede observar que la autoridad se encuentra centralizada en el Directorio, la Gerencia General y las Divisiones de la empresa, las cuales tienen la responsabilidad de organizar, gestionar y supervisar una gran cantidad de áreas y servicios; por lo tanto, las decisiones son básicamente tomadas en los altos niveles.

Finalmente, al ser una empresa que analiza y trabaja con riesgos, necesita un ambiente estable y actividades rutinarias para la eficacia del trabajo. Por ello, los procesos de la organización son muy burocráticos, es decir, tienen muchos procedimientos y documentos de comunicación formales entre los niveles organizacionales, por ende, el flujo de información es vertical.

## **2.5 Factores de contingencia**

Para poder determinar si es adecuada a Prima AFP una estructura mecanicista o, de lo contrario, es preferible adoptar una estructura orgánica, se debe tener en cuenta las 4 siguientes variables de contingencia:

### **2.5.1 Estrategia y estructura**

Prima AFP tiene un esquema estratégico de minimización de costos, ya que, al ser líderes del mercado, buscan mantenerse en este nivel y ser eficientes en la gestión del riesgo y en la inversión de activos; para ello, establecen normas y políticas para mantener un control rígido, el cual ha permitido lograr la posición en la que hoy se encuentra.

### **2.5.2 Tamaño y estructura**

Actualmente, Prima AFP cuenta con 635 trabajadores, distribuidos entre el personal administrativo, comercial, de servicios, de mantenimiento, de supervisión comercial y fuerza de ventas; por estos motivos, podemos afirmar que el tamaño de la organización es grande, con muchos niveles de especialización, pues su estructura organizacional cuenta con tres Divisiones, ocho Áreas y veinte Servicios diferentes. En consecuencia, la toma de decisiones está centralizada en el Directorio y la Gerencia General, quienes, a su vez, elaboran normas y políticas para cada unidad organizacional.

### **2.5.3 Tecnología y estructura**

El uso de la tecnología facilita la automatización de procesos, en ese sentido, una de sus actividades más rutinarias, como lo son las solicitudes de sus afiliados, puede ser automatizado. Debido a que, por ejemplo, en el 2019, para dicho proceso, la empresa ha fortalecido su ciberseguridad con un alcance más especializado para garantizar así la automatización de este proceso y sustentar su estructura mecanicista.

### **2.5.4 Incertidumbre ambiental y estructura**

Hasta hace unos pocos años, el ambiente para las AFP's, eran estables y sencillos, por ende, sus estructuras tendían a ser mecánicas; sin embargo, en los últimos años, la incertidumbre ambiental se ha incrementado con las leyes promulgadas que permiten liberar todo o una parte de los fondos de AFP's a aquellos afiliados que cumplen con ciertos requisitos; por ello, para una mayor flexibilidad ante estos cambios que afectan a la gestión del riesgo, la estructura organizacional de las AFP's deben tender hacia una estructura más orgánica.

## **2.6 Configuraciones de Mintzberg**

### **2.6.1 Mecanismos de coordinación**

Mintzberg identificó seis mecanismos de coordinación, a continuación, se presentan los que se lograron identificar en Prima AFP:

#### Supervisión directa

En el organigrama, se puede observar que, las Unidades de Dirección, es decir, el Directorio, junto con sus comités, y la Gerencia General, son los órganos responsables del trabajo, su supervisión y el cumplimiento de los objetivos que ejecutan todas las Divisiones, Áreas y Servicios de las Unidades de Apoyo y de Línea.

### Normalización de los procesos

La normalización de los procesos no es ajena a la organización, pues, como se mencionó anteriormente, tanto en la Política de Gobierno Corporativo como en las Políticas Generales de Administración de Riesgos para la Administradora, elaborada por la División de Riesgos de Prima AFP, establecen por escrito los procedimientos de trabajo a seguir en toda la organización. En otras palabras, se especifican las funciones y responsabilidades para la Junta General de Accionistas, el Directorio, la Gerencia General, la Auditoría Interna, el Área de Cumplimiento y las Unidades de Apoyo y de Negocio, principalmente, para la División de Administración de Riesgos y Comité de Riesgos. Éste último, por ejemplo, tiene las siguientes funciones:

- Velar por la gestión integral de los riesgos, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la empresa con los niveles de tolerancia al riesgo y al desarrollo de controles apropiados.
- Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial.
- Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de esta norma y de los demás reglamentos aplicables.

### Estandarización de las habilidades

Dado que, Prima AFP pertenece al sector financiero, emplea, principalmente, a profesionales de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas para el desempeño de las diversas tareas de sus Unidades de Línea. Aunque, cabe precisar que, debe distinguir a los profesionales de Economía y Finanzas, para su División de Riesgos y División de Inversiones; profesionales de Administración, para su División de Operaciones y División de Recursos Estratégicos y especialistas en Marketing para su División Comercial con el objetivo de alinear las competencias con el puesto de trabajo.

### Estandarización de las normas

La cultura organizacional norma o condiciona ciertos comportamientos de los colaboradores, por ello, la organización ha establecido los siguientes principios:

- Integridad, competencia y diligencias profesionales.
- Objetividad y no dejarse influenciar.
- Alineación a las estrategias, objetivos y riesgos de la organización.
- Compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
- Comunicación efectiva.
- Ser analista y proactivo, que busque promover mejoras en la organización y orientarse al futuro.

### **2.6.2 Configuraciones estructurales**

Asimismo, a partir de los mecanismos de coordinación identificados previamente en la empresa, se pueden determinar las siguientes dos configuraciones estructurales para Prima AFP:

#### Organización máquina o burocracia mecánica

Debido a que, el mecanismo de coordinación que más predomina en la empresa es la estandarización de procesos, como se puede evidenciar en el Reglamento Interno del Directorio de AFP Prima, en la Política de Gobierno Corporativo y en las Políticas Generales de Administración de Riesgos, en los cuáles, se determinan, de manera explícita y muy específica las normas, políticas, relaciones formales de autoridad y jerarquía, y procedimientos de trabajo que se deben de seguir en toda la organización, normalizando así el comportamiento de todos los colaboradores y manteniendo el control de todos los niveles jerárquicos; la organización máquina es la principal configuración estructural identificada para Prima AFP. Además, como se puede apreciar en el Organigrama propuesto para la compañía, la toma de decisiones se encuentra centralizada en el ápice estratégico, es decir, en el Directorio y en la Gerencia General. Incluso, cabe destacar que, al ya tener quince años en el mercado, Prima AFP ya es una organización madura, y es necesario el desarrollo de estos documentos de formalización y control; puesto que, la empresa constantemente es supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

### Organización profesional o burocracia profesional

Adicionalmente, como se precisó algunas líneas atrás, dado que la empresa pertenece al sector financiero ya que se dedica a la administración de fondos de pensiones del sector privado, ésta debe acatar las leyes sectoriales dispuestas y es supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), es decir, éstas surgen fuera de la propia estructura de Prima AFP; por tanto, es necesaria la estandarización de las habilidades como mecanismo de coordinación, pues, principalmente requerirá de profesionales como economistas, analistas financieros, administradores y especialistas en marketing y ventas, quiénes deberán estar debidamente preparados para poder entender y aplicar dichas disposiciones que predeterminan lo que deben realizar al interior de la organización; pero que, a su vez, podrán asumir un control significativo sobre su propio trabajo.



## **CAPITULO III: TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN: MANUAL: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

A continuación, utilizando el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa, se describirán dos puestos de dos diferentes niveles jerárquicos de Prima AFP:

### **3.1 Directorio**

#### **3.1.1 Identificación del puesto**

- Nombre del puesto: Director.
- Número de plazas: 8.
- Ubicación física: No presenta una ubicación física definida.

#### **3.1.2 Funciones y responsabilidades**

##### Funciones

- Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia de la compañía, los objetivos y metas, los principales planes de acción, políticas de control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocio. Así como también, controlar la implementación de los mismos, supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.
- Aprobar la estructura de la compañía, las políticas y manuales con sujeción a los criterios de inversión, de gestión de riesgos y a los límites establecidos en la normativa.
- Entregar oportunamente la información a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) referida a la situación económica o financiera de la compañía o de uno o más fondos que administra.
- Realizar el seguimiento y el control de los posibles conflictos de intereses entre el Directorio, los miembros del Directorio y los accionistas.
- Prevenir el uso fraudulento de los activos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.

- Velar por la integridad de la contabilidad y los estados financieros de la compañía.
- Supervisar la auditoría independiente, establecer sistemas de control de riesgos financieros y no financieros, incluyendo controles que promuevan el cumplimiento de las leyes.
- Supervisar, evaluar la efectividad y adecuar las prácticas de gobierno de la compañía.
- Supervisar la política de información.

### Responsabilidades

- Velar por los derechos de los accionistas en su conjunto y la sostenibilidad de la compañía.
- Actuar con honestidad, integridad y de buena fe, de acuerdo a lo que consideren el mejor interés para la compañía y sus accionistas.
- Actuar con el debido cuidado, diligencia y pericia.
- Ejercer los poderes que le fueron conferidos por la compañía solo para el propósito que le fueron otorgados.
- Evitar los conflictos de intereses, informarlos si los hubiera, y abstenerse de deliberar y votar sobre dichos asuntos.
- No beneficiarse personalmente de oportunidades corporativas.
- Establecer la cultura y valores corporativos de la empresa, así como los criterios de responsabilidad profesional.
- Cumplir con las leyes, normas y reglamentos aplicables a la compañía.
- Brindar un trato justo hacia los clientes, proveedores, competidores y empleados de la compañía.
- Establecer políticas y medidas necesarias para que la compañía cuente con una adecuada conducta de mercado.
- Mantener la reserva y confidencialidad de la información recibida durante el ejercicio de sus funciones.
- No recomendar a la compañía la realización de operaciones respecto a las cuales posee información privilegiada.

- No hacer uso indebido o valerse directa o indirectamente, en beneficio propio o de terceros, de la información privilegiada recibida durante el ejercicio de sus funciones.
- Proteger los activos de la compañía y velar por su uso apropiado y eficiente.
- Aprobar roles y responsabilidades de la gerencia, la gestión de riesgos, control interno y cumplimiento normativo.
- Asistir y participar activamente de las sesiones de Directorio y Comités, cuando corresponda, revisando con anticipación la información entregada y dedicando el tiempo suficiente para el adecuado ejercicio de sus funciones.
- Participar de la autoevaluación anual del Directorio.
- Mantenerse debidamente actualizado en los temas requeridos para el ejercicio de sus funciones y participar de los programas de inducción y capacitación organizados por la compañía.
- Dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en las normas del Sistema Privado de Pensiones (SPP).
- Aprobar y revisar anualmente el Asset Allocation Estratégico (SAA), benchmarks y guías de inversión (Investment Guidelines) para las carteras administradas.
- Aprobar la filosofía de inversión para las carteras administradas.
- Aprobar y revisar anualmente el marco de apetito por riesgo, tablero de métricas y declaración de apetito por riesgo de las carteras administradas.
- Aprobar y revisar anualmente el presupuesto de riesgo, límites y excesos temporales en el apetito por riesgo.
- Suscribir la declaración jurada de aceptación de cargo según el art. 152-A de la Ley General de Sociedades (LGS).

### **3.1.3 Relaciones de trabajo**

- Jefe inmediato: Presidente del Directorio.
- Subordinados: Gerente General.
- Coordinación: Otros miembros del Directorio.

### 3.1.4 Manejo de información

- De quien recibe información: Comité de Auditoría, Gerencia de Cumplimiento Corporativo y Gerencia General.
- A quién entrega información: Nadie.
- Documentos utilizados: Reglamento del Directorio de Prima AFP, aviso de convocatoria a Junta General De Accionistas, actas de aprobación de mociones, acta de quórum, actas de sesiones no presenciales, contratos, documento crédito, contrato de préstamos y contrato de garantía.

### 3.1.5 Información para el perfil

Un miembro del directorio debe cumplir con los siguientes criterios:

- Honorabilidad, ética, reputación, integridad, prestigio y buena imagen pública.
- Trayectoria profesional intachable y reconocida.
- Capacidad de contribuir a la compañía con sus conocimientos.
- Formación académica y experiencia profesional.
- Conocimiento y experiencia empresarial en uno o más sectores de la actividad económica.
- Idoneidad técnica y moral para la imparcial toma de decisiones del negocio, la gestión de los riesgos y el control de la compañía.
- No tener intereses contradictorios a los de la compañía.
- Encontrarse en el pleno uso de sus facultades mentales.
- Contar con el respeto y confianza de los demás miembros del Directorio.
- Compromiso para maximizar el valor a largo plazo de los accionistas.
- Disposición a defender sus propias convicciones y valores, cuestionando inteligentemente y debatiendo constructivamente.
- Adecuada disposición al cambio.
- Disposición del tiempo necesario para cumplir con sus responsabilidades como Directores.

Asimismo, debe presentar el conocimiento y experiencia en:

- Política macroeconómica.
- Sectores e industrias en los que participan la compañía y los fondos de Pensiones.
- Mercado local, regional y global.
- Temas financieros avanzados en los que participa la compañía y los fondos de pensiones.
- Administración de riesgos.
- Reporte financiero.
- Ambiente legal y regulatorio.
- Asuntos corporativos (relaciones y comunicación con grupos externos, responsabilidad social, reputación).
- Gobierno corporativo.
- Compensaciones.

### **3.2 Comité de auditoría**

#### **3.2.1 Identificación del puesto**

- Nombre del puesto: Miembro del Comité de Auditoría.
- Número de plazas: Mínimo 3.
- Ubicación Física: No definida.

#### **3.2.2 Funciones y responsabilidades**

##### Funciones

Llevar a cabo la supervisión, monitoreo y revisión independiente de:

- Los procesos para la presentación de la información financiera y contable de Credicorp y subsidiarias.
- Los procedimientos de control interno de Credicorp y subsidiarias.
- Las auditorías realizadas a los estados financieros de Credicorp y subsidiarias.
- La integridad de los estados financieros de Credicorp y subsidiarias.
- Fraudes y denuncias presentadas por empleados o terceras personas.

Actuar como supervisor del sistema de información financiera de la corporación, ayudando a asegurar que:

- La gerencia implemente un adecuado sistema de control interno.
- Existan procedimientos adecuados para evaluar objetiva y regularmente el sistema de control interno de la corporación.
- Los auditores externos, a través de su propia evaluación independiente, revisar las políticas contables y financieras aplicadas en la preparación de los estados financieros de la corporación.

#### Responsabilidades

- Vigilar la función del auditor externo.
- Revisar las políticas de contabilidad.
- Examinar (confiabilidad y exactitud) de los estados financieros periódicos y anuales.
- Revisar las políticas corporativas relacionadas al cumplimiento regulatorio.
- Revisar la situación de los litigios de la organización.
- Revisar los casos de fraude o conflicto de intereses de los empleados.
- Seguimiento al sistema de quejas y reportes de empleados, clientes y terceros.
- Requerir al auditor interno un reporte anual de puntos significativos.

#### **3.2.3 Relaciones de trabajo**

- A quien reporta: Gerente General.
- Subordinados: Ninguno.
- Coordinación: Comité de Riesgos, Comité de Inversiones, Servicio de Auditoría, Área de Cumplimiento.

### 3.2.4 Manejo de información

- De quien recibe información: Gerencia General.
- A quién entrega información: Directorio.
- Documentos utilizados: Reglamento del Comité de Auditoría, declaración escrita sobre la relación entre el auditor y la empresa, calendario de actividades del comité de auditoría, agendas de reunión y resúmenes ejecutivos.

### 3.2.5 Información para el perfil

- Ser independientes de acuerdo con la definición de independencia del U.S. Securities & Exchange Commission (SEC) para asegurar la transparencia en la gestión del comité.
- Ser capaces de vigilar, evaluar y opinar sobre el cumplimiento de la estrategia del negocio; el sistema de control interno; la información financiera producida por la administración y los aspectos legales o de índole regulatorio.

## CAPITULO IV: PROCESOS

### 4.1 Propuesta de mapa de procesos

Figura 4.1.

Propuesta de mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

La Figura 4.1, presenta nuestra propuesta del mapa de procesos de Prima AFP. Dentro de los procesos de dirección, se está considerando colocar los siguientes procesos: Inversiones, Atención al Cliente, Responsabilidad Social, Recursos Estratégicos y Servicio de Planeamiento; debido a que, son procesos que presentan una relación muy estrecha con la misión y visión de la empresa y son desarrollados por la alta dirección de la organización. En cuanto a los procesos clave, se están incluyendo procesos de: Gestión Financiera, Inversiones, Riesgos, Operaciones, Comercial, que a su vez, incluye los subprocesos de Marketing, Atención y Trámites de Prestaciones, Ventas Empresariales, Ventas Exclusivas y Experiencia del Cliente y Agilidad, y Mantenimiento del Afiliado; todos éstos, están ordenados según la relación proveedor-cliente en la cadena de valor, asimismo, éstos procesos son considerados clave ya que tienen un mayor impacto en el cliente y, como consecuencia, permiten crear valor en él. Con respecto, a los procesos de apoyo se propone colocar los procesos de Sistemas, Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Auditoría, Presupuestos y Cumplimiento, pues son aquellos que brindan soporte a los procesos de dirección y procesos clave anteriormente mencionados.

## CAPITULO V: PROCEDIMIENTOS

El proceso clave seleccionado es el Comercial y el procedimiento relacionado que se redactará es el procedimiento de traslado y afiliación desde una AFP hacia Prima AFP. Para ello, se presentarán el método del Libreto en la Tabla 5.1 y su flujograma asociado en la Figura 5.1.

**Tabla 5.1**

*Procedimiento de traslado y afiliación desde una AFP hacia Prima AFP utilizando Método del Libreto.*

Actividad	Responsable	Descripción
1	Ejecutiva selecto	Realiza el prospecto del cliente en la base de datos del grupo Credicorp.
2	Ejecutiva selecto	Una vez encontrado el número del cliente en la base de datos se procede a enviarle un mensaje publicitario para que se traslade a Prima AFP.
3	Cliente	El cliente recibe la información sobre el traslado.
4	Asesor del Área Comercial	Si accede al traslado se debe enviar un link con el formato para que llene los datos personales del cliente; de lo contrario finaliza el proceso.
5	Cliente	Recibir el formulario.
6	Cliente	Llenar sus datos en el formulario.
7	Cliente	Enviar el formulario a la empresa.
8	Asesor de planeamiento	Recibir formulario lleno con los datos personales del cliente para su traslado.
9	Asesor de planeamiento	Colocar el nombre del cliente en una lista de personas por contactar para realizar la llamada de verificación.
10	Asesor de planeamiento	Enviar la lista al Call Center para notificar a las personas que debe llamar.
11	Asesor de Call Center	Recibir la lista de personas por llamar.
12	Asesor de Call Center	Realizar llamada de verificación de datos y confirmación del traslado.

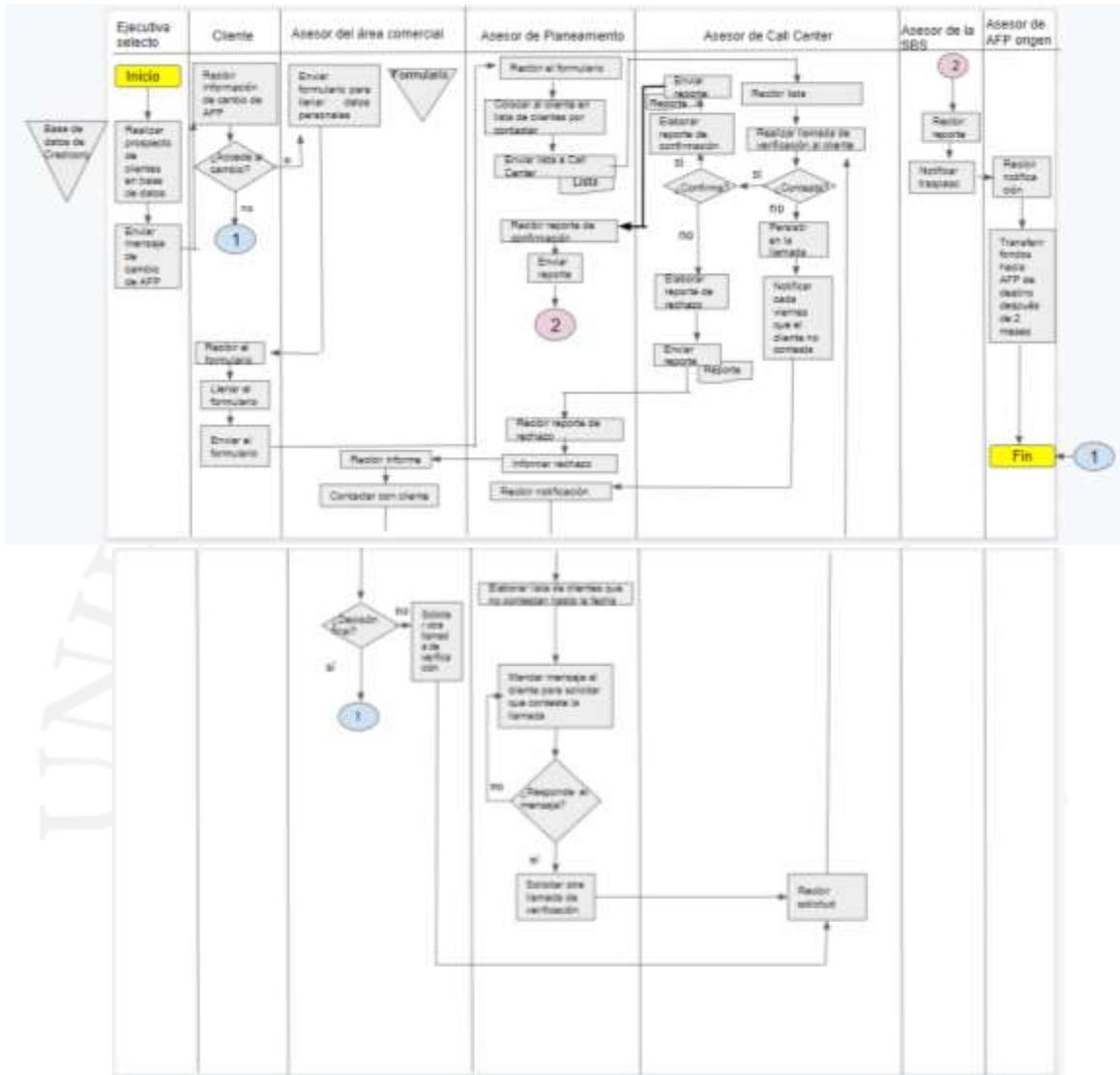
13	Asesor de Call Center	En caso de que conteste el cliente preguntar si desea confirmar el traslado; caso contrario, persistir con la llamada hasta que al cliente responda.
14	Asesor de Call Center	Si el cliente confirma su traslado elaborar el reporte de clientes que han confirmado su traslado y colocar datos del cliente; de lo contrario elaborar el reporte de clientes que se han arrepentido de su traslado y colocar datos del cliente.
16	Asesor de Call Center	Enviar el reporte de clientes confirmados al asesor de planeamiento.
17	Asesor de Planeamiento	Recibir el reporte de los clientes que confirmaron sus datos y traslado.
18	Asesor de Planeamiento	Enviar el reporte de clientes confirmados al asesor de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).
19	Asesor de SBS	Recibir el reporte de clientes que desean cambiarse a AFP Prima.
20	Asesor de SBS	Notificar traspaso de AFP del cliente a la AFP de origen.
21	Asesor de AFP de origen	Recibir Notificación.
22	Asesor de AFP de origen	Transcurridos 2 meses transferir los fondos del cliente a AFP Prima.
23	Asesor de Call Center	Enviar reporte de clientes que rechazaron el traslado.
24	Asesor de Planeamiento	Recibir reporte de clientes que rechazaron el traslado.
25	Asesor de Planeamiento	Notificar rechazo del traslado por parte del cliente.
26	Asesor del Área Comercial	Recibir notificación.
27	Asesor del Área Comercial	Contactar al cliente.
28	Asesor del Área Comercial	Si la decisión final del cliente es no trasladarse finaliza el proceso; de lo contrario solicitar llamada de verificación.
29	Asesor de Call Center	Recibir solicitud para realizar llamada de verificación y llamar nuevamente.

30	Asesor de Call Center	Persistir en la llamada.
31	Asesor de Call Center	Notificar el viernes de cada semana que el cliente no se contesta la llamada hasta la fecha.
32	Asesor de Planeamiento	Recibir notificación.
33	Asesor de Planeamiento	Elaborar lista de clientes que no contestan hasta la fecha.
34	Asesor de Planeamiento	Enviar mensaje al cliente para solicitar que responda la llamada de verificación de datos.
35	Asesor de Planeamiento	En caso de que el cliente conteste el mensaje solicitar llamada de verificación; caso contrario enviar mensaje al cliente para solicitar que responda la llamada.
36	Asesor de Call Center	Recibir solicitud para realizar llamada de verificación y llamar nuevamente.

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 5.1**

*Flujograma del procedimiento de traslado y afiliación desde una AFP hacia Prima AFP.*



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

En conclusión, como se pudo evidenciar:

En el primer capítulo, que Prima AFP es una empresa dedicada a la administración privada de fondos de pensiones que opera bajo la modalidad de cuentas individuales de capitalización para los tres tipos de aportes que existen. Ésta fue constituida el 4 de marzo de 2005 y gracias a su rápido crecimiento ha registrado más siete millones de afiliados y una utilidad neta de S/ 145.6 millones en tan solo quince años. Prima AFP tiene su sede principal en el distrito de San Isidro y además tiene quince centros de atención distribuidos en todo el Perú, y canales de atención por correo electrónico, página web y vía telefónica.

Con respecto al segundo capítulo, después de elaborar y analizar el organigrama propuesto, logramos definir que la empresa tiene una departamentalización tanto funcional, dado que los puestos de trabajo han sido agrupados de acuerdo a las funciones, y tiene también una departamentalización por clientes, pues cuenta con divisiones que está dirigidas a la atención de necesidades de sus clientes o pensionarios. Asimismo, se evidencia una diferenciación horizontal, posee una complejidad alta y también una alta diferenciación vertical. En cuanto a evidencia de diferenciación espacial, Prima AFP cuenta con agencias alrededor del Perú. Posee un enfoque organizacional mecánico, debido a que es una empresa con procesos y funciones claramente definidas y toma de decisiones centralizada. En consiguiente se determinó que se aplican todos los factores de contingencia para la empresa y presenta dos configuraciones estructurales de Mintzberg: organización mecánica y organización profesional ya que se evidenciaron los siguientes mecanismos de coordinación de Mintzberg: supervisión directa, normalización de procesos, estandarización de habilidades y estandarización de normas.

En cuanto al tercer capítulo, se concluye que existe una gran facilidad para encontrar toda la información necesaria que permita describir dos puestos de dos niveles jerárquicos para el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa, debido a la abundante cantidad de información que ofrece la empresa con respecto a los puestos de trabajo descritos.

En el cuarto capítulo, se demuestra que el mapa de procesos incluye los siguientes procesos distribuidos de la siguiente manera: en primer lugar, dentro de los procesos de dirección, se encuentran los procesos que presentan una relación muy directa con la misión y visión de Prima AFP y que son desarrollados por la alta dirección de la organización, entre ellos, se encuentran Inversiones, Atención al Cliente, Responsabilidad Social, Recursos Estratégicos y el Servicio de Planeamiento; en segundo lugar, los procesos clave, que son los procesos de Prima AFP que tienen un gran impacto en el cliente final y crea valor para éste, se encuentran: Gestión Financiera, Inversiones, Riesgos, Operaciones, Comercial, que a su vez, contiene los subprocesos de Marketing, Atención al Cliente, Trámites de Prestaciones, Ventas Empresariales, Ventas Exclusivas y Experiencia del Cliente y Agilidad, y Mantenimiento del Afiliado; por último, en cuanto a los procesos de apoyo, se encuentran Sistemas, Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Auditoría, Presupuestos y Cumplimiento.

Por último, en el quinto capítulo, se muestra del procedimiento de traslado y afiliación desde una AFP hacia AFP Prima de acuerdo al Método del Libreto con su respectivo flujograma. En el cual, están involucrados el cliente, el asesor del área comercial, el asesor de planeamiento, el asesor de call center, el asesor de la Superintendencia de la Banca, Seguros y AFP (SBS) y el asesor de la AFP de origen. Asimismo, se puede observar que el asesor de la SBS y el asesor de la AFP de origen son los que presentan menos procesos a comparación de los demás departamentos que participan en este procedimiento. Finalmente, cabe resaltar que, según la información proporcionada por nuestra entrevistada, hemos tenido conocimiento de que existen algunos procesos que son nuevos actualmente debido a la coyuntura actual como el mandar un link con un formato que el cliente tiene que llenar y mandar adjuntando una foto para solicitar su traslado, por lo que se puede afirmar que la empresa ha podido aprovechar los recursos que tiene disponibles para seguir con sus funciones a pesar de las dificultades que trajo la pandemia causada por el Covid-19.

## RECOMENDACIONES

Finalmente, el grupo recomienda a Prima AFP:

En primer lugar, revisar la elaboración del organigrama, pues, no cuenta con las técnicas y criterios para su elaboración; debido a que, tanto los Comités (el Comité de Inversión está localizado al lado izquierdo), como las Unidades de Apoyo (se encuentran al lado derecho), no se encuentran en el lugar adecuado. Asimismo, tampoco se respetan los niveles jerárquicos, ya que, en las Unidades de Líneas, se muestra el Área de Recursos Estratégicos en el mismo nivel jerárquico que el las Divisiones. Además, como detalle, no presenta la actividad comercial a la que se dedica la organización, ni, a pie de página, los significados de las abreviaturas. Incluso, consideramos que debería uniformizar los términos utilizados para los diferentes niveles jerárquicos.

Con respecto a los factores de contingencia para el diseño organizacional, específicamente, en la variable de estrategia y estructura, se recomienda utilizar un esquema estratégico de imitación; puesto que, si bien es necesaria la estructura mecanicista para mantener controles rígidos sobre un ambiente de riesgo e inestable, también consideramos que es importante una estructura orgánica que permitan un flujo más libre de la información para mejorar la experiencia del cliente con menos procesos burocráticos; así como también, le permitirá tener mayor flexibilidad para aplicar direcciones innovadoras ante las amenazas del sector como, por ejemplo, las leyes sobre la liberación de fondos de AFP.

Aconsejamos a la empresa Prima AFP que se enfoque más en el clima laboral, debido a su importancia de mantener un ambiente cálido para todos los trabajadores. De igual manera, se debe motivar a los empleados a trabajar con eficacia y eficiencia brindándoles una mayor capacitación acerca de las plataformas virtuales que aún requieren el perfeccionamiento por parte de algunos trabajadores, especialmente los nuevos.

Otra recomendación sería que no solo se enfoquen en explicar y detallar las funciones y responsabilidades de los puestos de mayor nivel jerárquico de la empresa, sino de todos los puestos de la empresa, ya que, a pesar de encontrar información abundante de los dos puestos mencionados previamente hubo dificultades para encontrar información suficiente acerca de otros puestos de trabajo de jerarquías más bajas. Esto se podría solucionar si la empresa brinda la información completa acerca de lo que se espera de los trabajadores al desempeñar o postular para esos puestos de trabajo en su página web junto con lo que se espera en los puestos de trabajo de más alta jerarquía.

Por último, en cuanto al procedimiento de afiliación de una AFP hacia Prima AFP, se recomienda implementar un software que logre compartir la información de manera inmediata a lo largo de toda la organización; de esta manera se logrará reducir el tiempo del proceso, la cantidad de actividades que se realizan que, principalmente, consta en llenar, enviar y recibir el formulario entre todos los participantes e incrementar la satisfacción del cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

AFP PRIMA. (s.f.). *PRIMA AFP*. Obtenido de <https://www.prima.com.pe/wcm/portal/primaafp/sobre-prima-afp/quien-es#:~:text=Somos%20una%20administradora%20privada%20de,de%20125%20a%C3%B1os%20de%20experiencia.>

Bujno, M. (Abril de 2018). *Guía de recursos para el Comité de Auditoría*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/risk/Operational%20Risk%20-%20Guia-Comites-de-auditoria-2018.pdf>

Flores, A. R. (s.f.). *El Comité de Auditoría*. Obtenido de [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008\\_1/a04.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a04.pdf)

J. Leyva (Ejecutiva Selecto de la División Comercial), comunicación personal, 24 de noviembre de 2020.

Morales, J. L. (01 de Junio de 2016). *PRIMA AFP*. Obtenido de Políticas Generales de Administración de Riesgos para la Administradora: <https://www.prima.com.pe/wcm/portal/6c2fd5a8-07a9-409e-b452-cfc5805fb4ce/PoliticasygeneralesdeadministraciondeRiesgosparaAdministradora.pdf?MOD=AJPERES&sobrepr-benefspr-gobcorp-politicariesgos>

*PRIMA AFP*. (s.f.). Obtenido de ¿Qué tipos de aporte puedo realizar?: <https://www.prima.com.pe/wcm/portal/PrimaAFP/para-personas/aportes-y-fondo/aportando-prima-afp/tipos-aporte/>

PRIMA, A. (s.f.). *Reglamento Interno del Directorio de Prima AFP*. Obtenido de [https://www.prima.com.pe/wcm/portal/ca1c944f-867b-40f1-91bd-9a8a20ffa2cc/POLITICAS\\_DE\\_GOBIERNO\\_CORPORATIVO.pdf?MOD=AJPERES](https://www.prima.com.pe/wcm/portal/ca1c944f-867b-40f1-91bd-9a8a20ffa2cc/POLITICAS_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO.pdf?MOD=AJPERES)

Subauste, C. (27 de Agosto de 2018). *PRIMA AFP*. Obtenido de Política de Gobierno Corporativo: [https://www.prima.com.pe/wcm/portal/58874d75-29c4-4fc1-9f62-847a23a6f203/POLITICA\\_GOBIERNO\\_CORP18.PDF?MOD=AJPERES](https://www.prima.com.pe/wcm/portal/58874d75-29c4-4fc1-9f62-847a23a6f203/POLITICA_GOBIERNO_CORP18.PDF?MOD=AJPERES)

Uribe, C. S. (01 de Abril de 2020). *PRIMA AFP*. Obtenido de Memoria Anual 2019: [https://www.prima.com.pe/wcm/portal/139e67f7-931c-40e7-a8b3-5105e8283bca/Memoria\\_Anual\\_2019.pdf?MOD=AJPERES](https://www.prima.com.pe/wcm/portal/139e67f7-931c-40e7-a8b3-5105e8283bca/Memoria_Anual_2019.pdf?MOD=AJPERES)