
ESTRATEGIAS COMERCIALES Y EL ENTORNO REGULADOR

BERNHARD LOTTERER¹

¹ CEO ING, Perú y Colombia.

Este trabajo básicamente trata de responder las siguientes preguntas: ¿cómo creemos que debe ser una estrategia comercial desarrollada en función del cliente? y ¿cómo se debe enlazar la parte racional con la parte emocional en un proceso de venta para incrementar o mantener el valor de una empresa?

Para ello, la presente exposición tendrá tres perspectivas diferentes. La primera tratará los problemas de competitividad que enfrenta actualmente la industria de las AFP; en la segunda parte, veremos los atributos del producto y el ciclo de vida de la industria; luego, expondremos lo que consideramos la estrategia comercial ideal para una AFP dentro del actual marco regulatorio. Dicho marco es tratado de manera amplia, con la finalidad de minimizar las diferencias regulatorias existentes entre los países latinoamericanos. Por último, nos centraremos en señalar qué cambios regulatorios podrían mejorar las actuales estrategias comerciales de las AFP. Respecto a este último punto, el principal problema de la industria es el poco nivel de aceptación general por parte de los trabajadores que aportan al sistema, explicado por el bajo nivel de conocimiento de la industria y la percepción de inmaterialidad de sus beneficios.

Por ejemplo, en países como el nuestro, en donde existen más de 4 millones de afiliados, se necesita difundir más el sentido de propiedad a través de los fondos. Que el afiliado se sienta parte de las principales empresas del país, las cuales conforman un gran porcentaje del mercado de valores. Ninguno de nuestros afiliados es capaz de levantarse a defender a una industria atacada porque desconoce que, a través de los fondos de pensiones y con su trabajo, está aportando al desarrollo de una empresa y es miembro y parte de ella.

En cuanto a los problemas de competencia, hoy existen AFP que no solo compiten dentro del sector privado sino también con el sector estatal. ¿Esto qué genera? Una brecha fiscal continua por el lado del Estado y, para el sector privado, una demanda de capitales adicionales para mantener el valor de la inversión.

También creemos que con la coexistencia de los sistemas hay una falta de cumplimiento de lo prometido en el sistema previsional. Consideramos que las reformas

en algunos países han sido un factor relevante en la medida en que no han sido implementadas como se conceptualizaron.

La obligatoriedad solo para los trabajadores dependientes genera, en consecuencia, una baja cobertura, un mercado limitado, cuando estamos hablando de una empresa de altas escalas. Genera, además, una especie de venta y distribución exclusiva que demanda fuerzas de ventas de gran tamaño y de un costo comercial bastante elevado. Esto, a su vez, ¿qué genera? Menores retornos sobre la inversión del afiliado.

En términos de promoción, creemos que faltan reglas claras respecto a los planes, las bases comparables y transparencia en la información. Hay mucho por hacer en lo que se refiere a lanzamiento de nuevos productos para no limitar el accionar a un solo producto que hoy, para el tamaño del mercado, es demasiado caro.

El precio, desde mi punto de vista, no ha producido ningún cambio a lo largo de los años en ninguno de los países en términos de variaciones de posiciones de mercado, ni tampoco, como mencionaba Jorge Matuk, ha incrementado los niveles de cobertura. Creemos que los precios deberían ser más libres desde el punto de vista de la regulación, y tener la libertad de cobrar sobre saldos, flujos o un proceso mixto.

Estamos en un medio con productos similares, es decir, los productos se están “commoditizando” y los atributos de los productos están orientados a costo y rentabilidad. Es una industria de escalas, con altísimos costos comerciales y orientada al traspaso. Consideramos que la competitividad necesita de un grado de diferenciación importante y me pregunto si en otras industrias –como el sector de seguros o en el sector bancario– alguien se preocupa por cuántos clientes se pasan de un lado a otro. Pensamos que es un error que la orientación de la competitividad del sistema privado de pensiones se centre en el número de traspasos. Desde nuestro punto de vista, mientras más se acerque a cero el valor del traspaso, más rápido vamos a resolver el costo de la competitividad mal enfocada. La competitividad tiene que estar dada por la rentabilidad, el servicio y la propuesta de ahorro que las AFP nos den.

Para poder transmitir la propuesta de valor al afiliado se debe combinar dos elementos en dos etapas para conjugar la necesidad real del trabajador. Hay una primera etapa que tiene que ser la de consolidar la imagen de solidez de la empresa. Hay que generar una gran trayectoria en cualquiera de los aspectos comerciales que uno pudiera tener, puede ser de rentabilidad, puede ser la combinación de precio y rentabilidad, pero concebir una trayectoria que demande una seguridad para el trabajador, liderazgo, seguridad, confianza.

Luego está la diferenciación, que básicamente va por el servicio, la orientación hacia el cliente y en ver la forma de “tangibilizar” el beneficio. Y ahí hay una gran cosa

que hemos estado viendo en los últimos años, que es cómo humanizar el aspecto comercial y la imagen de las AFP para lograr unir la parte racional y la parte emocional. El día que logremos esto, habremos conseguido un gran avance en el tema de la retención de los trabajadores, de la retención de nuestros afiliados. ¿Por qué? Porque el afiliado, después de haber entendido su parte racional y haberla comprendido, se va entonces por el lado emocional. La conjugación de ambas cosas nos da un posicionamiento que, a mi juicio, produce un alto nivel de retención. ¿Qué significa un alto nivel de retención? Una vida más larga de contribución por el lado del afiliado y una mejor obtención de valor para la empresa.

Al final, ¿qué cosa es lo que se debe lograr? Se debe lograr liberar al afiliado de una preocupación futura. El día que desde el punto de vista comercial, pensando en el afiliado, el afiliado se libere de su preocupación por el futuro, entonces, ese día, la estrategia comercial de cualquier AFP habrá logrado su objetivo.

Y podemos ver cómo se construye eso. Imaginemos una rueda y que la política de comisiones es el eje central sobre el cual gira esa rueda. Imaginemos que es una llanta y que está inflada, pero si tiene un hueco, esto no rueda. Entonces, todos los elementos que conforman la rueda y la velocidad a la cual pueda girar sobre su eje, que es la política de comisiones, es lo que finalmente va a lograr que la parte racional del afiliado se junte con la parte emocional. Esa rueda atada a ambos conceptos es lo que debería dirigir la estrategia comercial de la compañía.

¿Qué debemos cambiar? ¿Qué debería mejorar en el marco regulatorio? Definitivamente el Estado debe cumplir un rol regulador y fiscalizador, no debería ser un operador de la industria.

Creemos que en cualquiera de los casos en los que coexisten los sistemas hay que tomar una decisión, la industria tiene que ser netamente privada y no tener grados de competencia que cambien las condiciones del afiliado a lo largo de su vida laboral.

Debemos incluir a los afiliados independientes. En los países donde no hay incentivo tributario para las contribuciones independientes, se debe contar con uno. Hay que buscar la forma de ampliar la cobertura. Claro, es muy fácil decirlo, pero cuando hay una normativa que te orienta al traspaso en lugar de hacia la afiliación, el costo de afiliarse vuelve muy alto comparado con el beneficio que puede dar el traspaso. Por eso, decimos que el traspaso debe tener un valor económico cercano a cero. Imaginemos que un afiliado se pudiera traspasar todos los meses, en lugar de solo cada año; si se pudiera traspasar todos los meses, el único valor económico de ese traspaso es la comisión de un mes; por ende, la estrategia comercial que tenga la compañía para poder solventar una guerra comercial que no conduce a nada, solamente a consumir costos y valor, no tiene una duración larga en el tiempo.

Uno de los grandes asuntos pendientes que tenemos es ver cómo resolver este tema y cómo ayudamos conjuntamente al regulador a buscar modalidades que incentiven la afiliación y resten importancia al traspaso. Por ejemplo, las primeras afiliaciones no deberían poder traspasarse hasta cierto tiempo, de tal manera que podamos ampliar el costo económico de la nueva afiliación e incentivar la ampliación de la cobertura.

Por último, es absolutamente necesario crear nuevos productos, nuevos fondos, así como seguir invirtiendo en los procesos que puedan balancear la rentabilidad con el riesgo.