

---

# GESTIÓN DEL NEGOCIO: LAS ESTRATEGIAS COMERCIALES

JORGE MATUK<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Director de Desarrollo de Negocio, Pensiones y Seguros, América, Grupo BBVA, España.*

## INTRODUCCIÓN

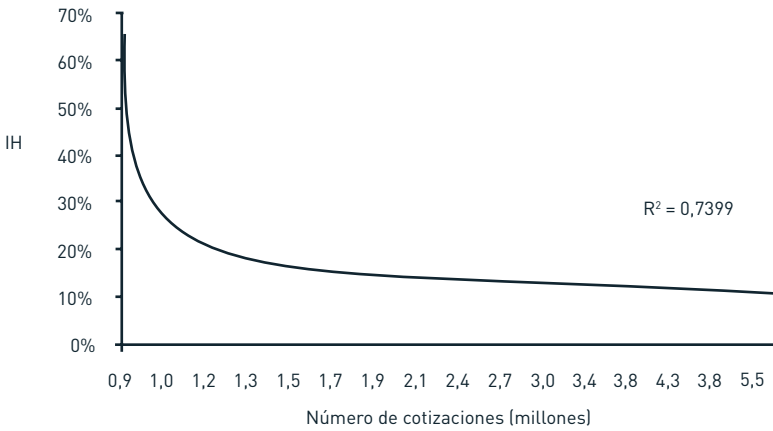
Este artículo se basa en los aspectos comerciales de la industria, que podemos dividir en dos partes fundamentales: primero, desde el punto de vista de la cobertura, las limitaciones que ella representa para diseñar estrategias comerciales; y, en segundo lugar, los problemas de diferenciación que presenta la industria dados los diseños de los sistemas previsionales de diferentes países y que comentaremos más adelante.

### I. ESTRUCTURA DE MERCADO EN LA INDUSTRIA DE PENSIONES

Es importante, desde mi punto de vista, entender la naturaleza del mercado en que participamos. Este mercado tiene una estructura que tiende a la concentración, fundamentalmente debido a las altas inversiones que se debe realizar al momento de instalar o de iniciar un proyecto de gestión de pensiones, así como también al reducido tamaño del mercado laboral formal medido como la cantidad de trabajadores que aportan al sistema. Por lo tanto, una consecuencia natural es la tendencia a concentrarse, lo que desde ya también genera, desde el punto de vista comercial, ciertas limitaciones. En el Gráfico 1 se puede ver el índice de Herfindahl<sup>2</sup>. Lo que se aprecia es que conforme el tamaño del mercado se incrementa, el valor del índice tiende a reducirse. Por tanto, para que exista una AFP adicional, el mercado tendría que expandirse o los costos tendrían que disminuir.

2 *El índice de Herfindahl (IH) mide el nivel de concentración en una industria. Cuando el índice es igual a la unidad, significa que la concentración es máxima, en tanto que cuando es cero no existe concentración.*

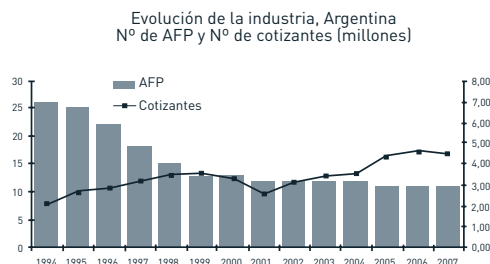
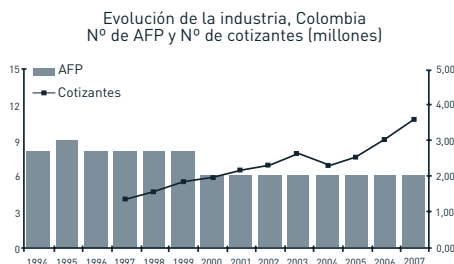
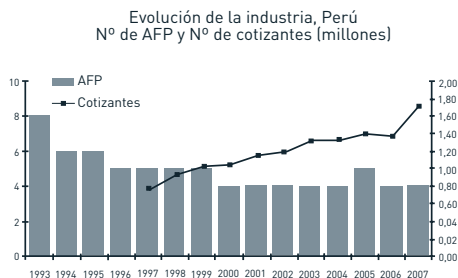
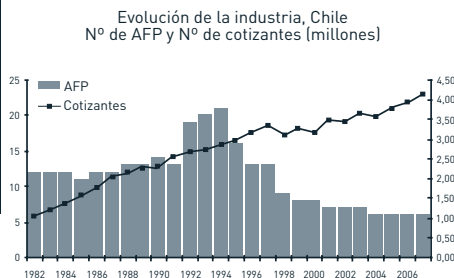
**GRÁFICO 1**  
**ÍNDICE DE HERFINDAHL FRENTE A NÚMERO DE COTIZANTES**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE GALARZA Y OLIVERA (2001).

A lo anterior se debe sumar también que es una industria que presenta, a diferencia de otras industrias de productos financieros, altas economías de escala. Como lo demuestra la serie histórica que analizamos en el Gráfico 2, el número de administradoras normalmente es muy alto al inicio de un sistema y tiende a bajar paulatinamente, normalmente a costa de los competidores que tienen menores cuotas de participación y, por lo tanto, van limitando el nivel de ingresos sin cubrir los costos que representa esa etapa de captación y afiliación masiva. Esto último lo podemos referenciar en todos los esquemas analizados. Es algo que sucedió en Chile, un caso muy notorio, y algo menos en el Perú, pero sigue la misma tendencia en países como Colombia y Argentina, que son los países de la región que tienen mayor avance en términos temporales.

GRÁFICO 2  
ECONOMÍAS DE ESCALA EN ARGENTINA, COLOMBIA, CHILE Y PERÚ



NOTA: EN EL CASO DEL PERÚ, INFORMACIÓN DISPONIBLE DE COTIZANTES A PARTIR DE 1997.  
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE BBVA, FIAP Y SUPERINTENDENCIAS DE CADA PAÍS.

Una tercera característica tiene que ver con la rentabilidad, la cual es quizás hasta ahora el único atributo diferenciador en la oferta comercial de las AFP, aunque como responsable comercial siempre digo: ¿cuál rentabilidad? ¿la real, la nominal, la ajustada a riesgos, la de 12 meses, 24 ó 36? Por tanto, tengamos en cuenta que la única variable concreta y tangible de diferenciación puede también tender a confundir al afiliado y, por tanto, relativizar el valor comercial que pueda tener.

En resumen, desde el punto de vista de las características y para entender una estrategia comercial, nos parece necesario tener en cuenta que se trata de un sistema que opera en un mercado no perfecto, un mercado que naturalmente tiende a concentrarse, que tiene economías de escala, donde existen –como bien comentaba Augusto Iglesias– algunos desequilibrios y asimetrías y, por lo tanto, genera cierta información imperfecta; en el que existen afiliados más formados desde el punto de vista financiero y otros no tanto; y en el cual adicionalmente se da un tema interesante, que es la brecha temporal que existe entre la compra del producto y el disfrute del mismo, por ser un producto de largo plazo. Esto genera desconocimiento del sis-

tema y, finalmente, una demanda poco sensible al precio y una muy baja posibilidad de diferenciar hoy el producto, que es entendido como si fuera un *commodity*.

A lo anterior se agregan algunas limitaciones que están fundamentalmente dadas por una cobertura limitada de los sistemas. En América Latina operamos prácticamente sobre una base de más o menos 50% de la población económicamente activa, y también con densidades de cotización limitadas. Es así que la primera conclusión, que trataré de sustentar más adelante, es que la cobertura, o la falta de cobertura, es una primera limitación importante a la estrategia comercial en la industria previsional.

## II. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SISTEMAS PREVISIONALES

Las reformas en América Latina en los últimos años han estado muy centradas en el precio y no en la creación de las condiciones para mejorar los niveles de cobertura. Es decir, bajo hipótesis y diagnósticos que fundamentan y señalan a la industria como concentrada y con precios relativamente elevados, la regulación ha ido fundamentalmente hacia el objetivo de reducir los precios y no hacia un aspecto central como la cobertura y densidad de aportes.

¿Qué ha sucedido en ese caso? La evidencia nos muestra que en algunos casos las reducciones de precios han provocado más actores, y en todos los casos una desregulación de la movilidad de los afiliados, lo que en el fondo ha contribuido básicamente a mover carteras de clientes entre las AFP, pero sin traer un beneficio en concreto sobre el principal problema que tiene esta industria, en mi concepto, que es la cobertura. Como se puede apreciar en el Gráfico 3, salvo en Chile, las reducciones de precios no han incrementado significativamente los niveles de cobertura efectiva, solo la movilidad entre las AFP; este es el caso de Argentina, México y Perú.

**GRÁFICO 3**  
**TRASPASOS, COMISIONES Y COBERTURA EFECTIVA EN ARGENTINA, CHILE, MÉXICO Y PERÚ**



NOTA: COBERTURA EFECTIVA DE SISTEMAS PRIVADOS = COTIZANTES / POBLACIÓN 14-64; COMISIONES VARIABLES.  
FUENTE: BBVA, AMAFORE.

En esta situación, y valorando positivamente el trabajo que tanto las autoridades como los reguladores han realizado hasta el momento, tanto en el marco del diseño de los sistemas como en las reformas referenciadas a reducciones de precios, la evidencia nos indica que debemos motivar y acometer nuevas reformas y centrarnos en aspectos tan relevantes como la cobertura y la diferenciación de marca.

Este sistema va a ser calificado en los próximos años, una vez que se consuma el producto, fundamentalmente por el nivel de bienestar que genera a la población, y no solo a la población que está afiliada al sistema. Por lo tanto, el gran desafío para

legitimar el sistema y evitarle cualquier cuestionamiento social estará en que la mayor parte de los trabajadores se encuentren afiliados a los regímenes de protección social, ya sea en el pilar contributivo o apoyados en el pilar solidario.

Baso mi posición en la experiencia empírica, en la que se muestra que las reducciones de precios no han logrado, salvo en Chile, incrementar los niveles de cobertura efectiva. Las guerras comerciales de traspasos ocurridas en Chile en la década de 1990 permitieron –aunque quizás habría que considerar el incremento de productividad en la economía chilena– llegar a niveles de cobertura de prácticamente 30%, mientras que en el caso peruano, a pesar de una gran reducción de precios e incremento de fuerzas de venta producto de una guerra comercial, no se logró incrementar la cobertura. Cosa que podemos evidenciar también en el caso de México, con una cobertura prácticamente idéntica a la del año 1999; y en el caso de Argentina, con el mismo efecto (véase el Gráfico 3).

Por lo tanto, si el diagnóstico era que había que bajar los precios, los precios efectivamente han bajado, pero no han logrado resolver un problema central, como es el relacionado con la cobertura. Y todo esto, además, en un contexto en el que el afiliado tiene un gran desconocimiento del sistema, y tomo como referencia la Encuesta de Protección Social (EPS) que se hizo en Chile durante el año 2002, ya con veintidós años de funcionamiento del sistema, cuyos resultados son sorprendentes. Por ejemplo, se dice que la gente no cotiza más porque es un producto lejano desde el punto de vista de la compra y la recepción del producto, y porque finalmente no recibe ningún beneficio concreto. Es decir, no existe un vínculo de corto plazo que genere una proximidad emocional y racional respecto de la compra del producto. Esta respuesta quisiera desarrollarla con profundidad más adelante, al plantear algunas propuestas.

En segundo lugar, algo relevante y sorprendente al mismo tiempo es que 93% de los encuestados no sabían cuál era el precio de la AFP en la que estaban afiliados. Por lo tanto, no se perciben claramente los esfuerzos en disminuciones de precios, y al mismo tiempo esto muestra la muy poca sensibilidad al precio y un desconocimiento del mismo. Entonces, ¿es el precio la variable relevante por la cual la gente se afilia o se traspasa? Mi respuesta es que no y que existen, además de estos, otros factores que debemos comprender y entender si queremos una venta racional.

### III. MEJORAS A LOS SISTEMAS: EL ENFOQUE COMERCIAL

Menciono algunas ideas que podríamos tomar desde el punto de vista tanto normativo, regulatorio, como desde el punto de vista industrial, para mejorar la cobertura y las densidades de cotización más allá de los esfuerzos en precios (véase el Cuadro

1). En cualquier caso, desde mi punto de vista, lo que permitirá será romper la inercia que existe como limitación central al desarrollo de alguna estrategia comercial.

CUADRO 1

**LAS REFORMAS DE SEGUNDA GENERACIÓN EN MARCHA EN AMÉRICA LATINA**

**Principales aspectos por mejorar**

1. Plantear esquemas que incentiven la participación de los sectores no cubiertos a través de vehículos financieros atractivos y con una participación estatal muy focalizada
2. Adaptar los programas y accesos previsionales acorde con las características que muestren los mercados laborales en los países → mejorar cobertura
3. Incentivar el aporte a lo largo del ciclo de vida → mejorar cobertura
4. Generar esquemas de pensiones realistas (tasas de sustitución realistas)
5. Desarrollo de instrumentos financieros que permitan una mayor rentabilidad del sistema y productos para la etapa de desacumulación
6. Asegurar que las medidas mantengan la estabilidad fiscal del país

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Para tratar de entender cuál debiera ser el rol concreto de una estrategia comercial dentro del contexto actual o del que podamos desarrollar hacia adelante, primero, hay que entender que la industria –y hablo de la industria latinoamericana particularmente– se encuentra en una etapa distinta, que hemos denominado como de consolidación y diferenciación, y ya hemos pasado quizás la primera etapa de acumulación.

En la etapa de acumulación, lo central era el volumen del negocio. Los operadores habían hecho grandes inversiones, en fuerza de ventas, en tecnologías, en infraestructura, y el foco central era captar clientes para tener la masa crítica suficiente para hacer viables los proyectos de inversión. Muchos de ellos no fueron viables y eso generó las fusiones y las compras que tendieron a concentrar de manera natural al mercado. Por lo tanto, hoy creemos que estamos en una etapa distinta, una etapa en la que tenemos que validar el sistema, incorporar más afiliados y lograr incrementos importantes de cobertura. Todo esto como parte de una política pública previsional.

Esta nueva etapa, de consolidación, está muy centrada en la diferenciación de cada una de las gestoras, de las compañías, con un foco muy fuerte en el cliente y, por lo tanto, en una nueva propuesta de valor, una propuesta de valor que no solo incorpore la variable “precio” o la variable “rentabilidad” dentro de las restricciones que



hemos comentado, sino también variables relacionadas al servicio y a la oferta de productos complementarios.

Se trata, básicamente, de vincular argumentos muy racionales desde el punto de vista del precio y la rentabilidad, con argumentos emocionales, mediante la promoción y la imagen de quien ofrece este servicio. Por tanto, creemos que el *mix* de la nueva propuesta de valor debe estar centrado en una mezcla de imagen, precio, rentabilidad y servicio.

Mi tesis no afirma que hasta el momento no se hayan realizado esfuerzos por parte de las autoridades y administradoras, sin embargo, creo que estos han sido aislados: tenemos el índice de calidad de servicio en Chile, existen *rankings* de rentabilidad, existe una Tabla de precios, y, sin embargo, la industria sigue siendo prácticamente la misma que la de la etapa de acumulación.

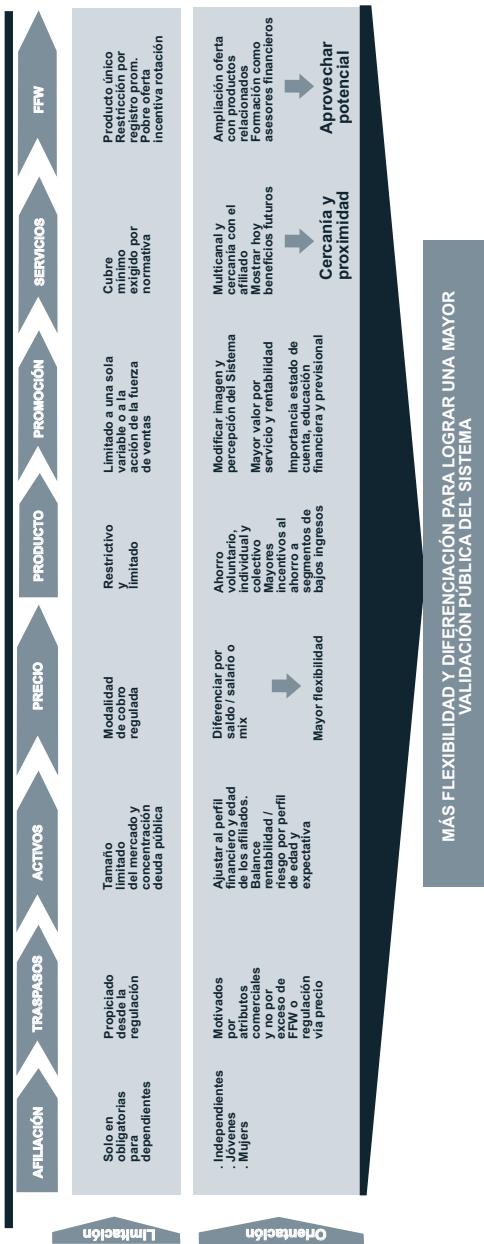
La pregunta, entonces, es: ¿qué ha fallado en el proceso? Para entender esto, he estructurado, entrando al terreno de las propuestas, lo que podría ser la industria desde el punto de vista de la cadena de valor ideal y que permitiría cumplir con los objetivos que nos planteamos en esta nueva etapa.

La primera parte del Cuadro 2 pretende describir la situación actual, y la segunda, el enfoque al que idealmente debiéramos aspirar. Por ejemplo, no tenemos una afiliación obligatoria de independientes, tema que parece absolutamente central si entendemos que la mitad de la economía se encuentra entre independientes e informales; no existen incentivos para la afiliación de jóvenes y de mujeres, que es un segmento relevante y que la reforma chilena empieza a tomar en cuenta (como es el caso de las amas de casa).

Por otro lado, los traspasos, que es lo que hemos realizado comercialmente las AFP, han estado centrados, en mi opinión, en un *overpushing* sobre el mercado. Es decir, muchos vendedores ofreciendo argumentos que no necesariamente son validados por el cliente, y si somos racionales veremos que muchos de ellos ni siquiera saben a dónde ni cómo están siendo traspasados.

Desde ese punto de vista, yo creo que la afiliación tiene que ser obligatoria para algunos segmentos, con incentivos para otros, y que el traspaso surja de manera natural cuando el afiliado esté convencido de que los atributos –esta mezcla que, decíamos, es racional y emocional– sean suficientes como para tomar una decisión de este tipo. La idea es que tengamos clientes convencidos y no incorporados por la presión de la propia fuerza de venta. La legislación no está ayudando a hacer crecer el mercado, y por tanto gestionamos solo sobre una parte pequeña de este, con las consecuencias que comentamos.

CUADRO 2  
ESTRATEGIA: CADENA DE VALOR COMERCIAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Desde el punto de vista de la gestión de activos, creo, se ha hecho un gran esfuerzo en los multifondos, pero en el límite tenemos que ser capaces de ofrecer carteras más a la medida del perfil riesgo – rentabilidad de grupos más específicos de clientes.

Y aunque Augusto Iglesias diga que esto es muy difícil, y lo comparto, también pienso que tendremos que hacer ese esfuerzo como forma de ir legitimando el sistema.

Otro tema relevante es el relacionado con la forma en que cobramos los aportes. Propongo eliminar las restricciones existentes y permitir que las AFP se puedan diferenciar por su decisión respecto a esta variable. La industria, dentro de ciertos parámetros, debe evaluar y decidir cómo cobrar: por saldo o por aporte, o por un *mix* de ambos, pero una mezcla en la que haya mayor afiliación, un traspaso natural, y podamos ofrecer fondos diferenciados con precios diferenciados.

Por otro lado, entendemos que los productos no son suficientemente distintos a los que ofrece el resto. Yo soy un convencido, aunque en esto la ortodoxia piensa de manera distinta, de que nosotros debiéramos ser capaces de agregarles a nuestros productos otro tipo de productos añadidos y complementarios. Y me pregunto: ¿qué pasaría si nosotros pudiéramos ser capaces, bajo algunas restricciones que eviten distorsionar el objeto del sistema, de añadir a nuestros productos un seguro de salud, un seguro de desempleo, u otro, con los cuales podamos cobrar algo más o algo menos?

La industria en Ecuador no es un sistema de aportación obligatoria bajo gestión privada. Las gestoras existentes han tenido que adaptarse a ese mundo, y lo han resuelto de una manera inteligente: han creado cuentas individuales de capitalización con ahorro voluntario, con productos de seguros, y créanme que cuando uno mira la venta que se genera, es una venta natural, una venta espontánea, una venta en la cual el cliente cree y además siente no solo que ahorra, sino que recibe un beneficio inmediato.

Desde el punto de vista de la promoción, creo que es fundamental también tratar de lograr que haya diferencias importantes de las AFP en términos de la imagen que proyectan, del respaldo de sus accionistas, y atributos que permitan acercar a los clientes potenciales y cumplir con ese requisito.

Por otro lado, desde el punto de vista de los servicios, y esta es una autocrítica, en la industria hemos hecho muy pocas inversiones en canales de atención, fundamentalmente porque el esfuerzo ha estado en cubrir esta competencia en traspasos y a través de precios, antes que en hacer inversiones en el desarrollo de canales de información que hagan comprensible el sistema al mismo tiempo que lo hacen

cercano. Lo que digo es que, en términos generales, tenemos falta de inversión en redes de oficinas, en operadores telefónicos, en servicios de Internet, etcétera. Somos una industria muy joven, y esto es un desafío para los próximos años. Tenemos que tratar de desterrar la competencia por precios y migrala hacia una competencia por servicios.

Asimismo, desde el punto de vista del rol de la fuerza de ventas, debemos evolucionar del concepto de vendedores tradicionales hacia el de asesores financieros, es decir, gente que pueda efectivamente asesorar desde el punto de vista de la construcción de una pensión y planificación financiera de nuestros afiliados.

#### IV. CONCLUSIONES

Para terminar, algunas consideraciones finales a manera de conclusión: comentar que generar competencia bajo la restricción de precios lo único que está generando es un comportamiento predatorio de la propia industria y no está obrando para desarrollar la verdadera variable relevante, que es incrementar los niveles de cobertura y, a la larga, los niveles de bienestar de los países en que nos desarrollamos.

Comentar asimismo, que generar mecanismos que permitan diferenciar fuertemente a las AFP y a las compañías del resto de la industria es un factor de verdadera competencia cuya propuesta de valor va a agregar, en términos de mercado y de competencia, un verdadero valor para nuestros clientes.

Y termino con una reflexión. Los invito a considerar y pensar a nivel autocrítico si es que nuestra industria efectivamente está realizando las cosas por diferenciar el producto. Yo creo que se ha hecho algo, pero es insuficiente, y que aún nos falta mucho por desarrollar. Si entendemos que este negocio ha madurado, que las exigencias de las sociedades latinoamericanas son mayores y distintas y que los sistemas evolucionan hacia otro estadio, vale la pena hacer el esfuerzo y que de manera conjunta con las autoridades podamos construir las variables que permitan hacer una industria más competitiva, diferenciada y, especialmente, en la que el sistema brinde la protección social adecuada.

#### BIBLIOGRAFÍA

- GALARZA, Boris y Javier OLIVERA  
2001 *La industria del Sistema Privado de Pensiones en el Perú*. Documento SBS-DT-02-2001. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.