

1-1-2004

Diseño de estrategias de competitividad para el Fondo de Pensiones Santander

Serge Frederique Durand Baquero
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Durand Baquero, S. F. (2004). Diseño de estrategias de competitividad para el Fondo de Pensiones Santander. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/69

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD
PARA EL FONDO DE PENSIONES SANTANDER**

SERGE FREDERIQUE DURAND BAQUERO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA
2004

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD
PARA EL FONDO DE PENSIONES SANTANDER**

SERGE FREDERIQUE DURAND BAQUERO

Monografía para optar el título de
Magíster en Administración

Director
PEDRO CHAVES CORDOBA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
DIVISION DE FORMACION AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTA
2004

A D V E R T E N C I A

“Ni la Universidad ni el Jurado serán responsables
de las ideas expuestas por el graduando”

Artículo 97 Reglamento Estudiantil

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado .

Jurado .

Bogotá, Octubre de 2004

A mi esposa
Liliana con todo
mi amor, a mis
hermanos, a mis
padres.

Serge

CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCION	
1 OBJETIVOS	1
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	1
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	2
2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
3. MARCO TEORICO	6
3.1 ANALISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES INDUSTRIALES.....	7
3.1.1 Amenaza de Nuevos Ingresos.....	7
3.1.2 Amenaza de Productos Sustitutos.....	7
3.1.3 Poder de Negociación con los Proveedores.....	7
3.1.4 Poder de Negociación con los Compradores.....	8
3.1.5 Rivalidad entre Competidores Existentes.....	8
3.2 ESTRATEGIAS GENERICAS.....	8
3.2.1 Ventaja Competitiva.....	9
3.2.1.1 El Coste inferior.....	9
3.2.1.2 Diferenciación.....	9
3.2.1.3 El Ambito Competitivo.....	10
3.3 VENTAJA COMPETITIVA.....	10
3.3.1 Fuentes de Ventaja Competitiva.....	10
3.3.2 Como Crear ventaja Competitiva.....	12

3.3.3 Mantenimiento de la Ventaja Competitiva.....	14
3.4 DETERMINANTES DE LA VENTAJA	14
3.4.1 Condiciones de los Factores.....	15
3.4.2 Condiciones de la Demanda.....	16
3.4.3 Sectores Proveedores y conexos.....	18
3.4.3.1 Ventaja Competitiva en Sectores Proveedores.....	18
3.4.3.2 La ventaja Competitiva en los Sectores conexos.....	18
3.4.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.....	18
3.5 DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA Y ESCENARIOS.....	19
3.5.1 Escenarios.....	19
3.5.2 Estrategia.....	20
4. CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE LA SEGURIDAD SOCIAL.....	22
4.1 SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO PARA LA VEJEZ.....	22
4.1.1 Informales.....	22
4.1.2 Formales.....	22
4.2 GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD SOCIAL.....	23
4.3 EL SISTEMA PENSIONAL EN AMERICA LATINA.....	24
4.3.1 Modelos de Pensiones.....	25
4.3.2 Sistemas de Beneficio Definido.....	25
4.3.2.1 Reparto Puro.....	25
4.3.2.2 Reparto de Capitales.....	25
4.3.3 Prima Media.....	26
4.3.3.1 Prima media escalonada.....	26
4.3.3.2 Prima Media General.....	27
4.3.4 Sistemas de Contribución Definida.....	28
4.4 MODELOS PENSIONALES.....	30
4.4.1 Sistema Multipilar o Mixto.....	30
4.4.2 Sistema Paralelo o dual.....	31
4.5 SISTEMA PENSIONAL COLOMBIANO.....	35
4.5.1 La ley 100 de 1993.....	35

4.5.2 Situación del ISS.....	36
4.6 SECTOR DE LOS FONDOS PRIVADOS.....	38
4.6.1 Definición del Seguro de invalides, Vejez y Muerte.....	38
4.6.2 Productos que ofrecen los Fondos de Pensiones.....	38
4.6.3 El servicio de los Fondos de Pensiones.....	38
4.6.4 Composición del Sector.....	38
4.6.5 Características Estructurales del Sector.....	39
4.6.6 Características de los Productos.....	39
4.6.7 Características de las Modalidades.....	40
4.6.8 Bono Pensional.....	40
5. ESCENARIOS PENSIONALES.....	42
5.1 ESTRATEGIA.....	42
5.2 ESCENARIOS.....	43
5.3 ENTORNO PENSIONAL.....	43
5.3.1 Desempleo.....	44
5.3.2 Regímenes Especiales.....	44
5.3.3 Contratos descentralizados sin fondeo en el tiempo.....	49
5.3.4 Incumplimiento en el pago y ajuste de cotizaciones.....	50
5.3.5 Mayores obligaciones con Ley 100 de 1993.....	51
5.3.6 Cambios Demográficos.....	53
5.3.7 Recesión económica.....	54
5.3.8 Inequidad.....	55
5.4 ENTORNO GENERAL DE LA AFP SANTANDER.....	55
5.4.1. HISTORIA.....	55
5.4.1.1 El Grupo Santander Central Hispano en el Mundo.....	56
5.4.1.2 El grupo Santander Central Hispano en Colombia.....	56
5.5. FORMULACION DE LOS ESCENARIOS.....	56
5.5.1 Invierno Pensional.....	58
5.5.2 Otoño Pensional.....	59
5.5.3 Verano Pensional.....	60
5.5.4. Primavera Pensional.....	61

5.5.5 Pulso de los Escenarios.....	62
6. ENCUESTA DE OPINION AFILIADOS AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL.....	64
6.1 DETERMINACION DE LA POBLACION.....	64
6.1.1 Diseño y elaboración de la encuesta.....	64
6.1.2 Esquema de Distribución y recolección de la información.....	65
6.1.3 Inconvenientes de Recolección.....	65
6.1.4 Tabulación.....	65
6.2 RESULTADOS.....	65
6.2.1. Investigación de satisfacción del cliente.....	65
7. PLAN ESTRATEGICO DE LA AFP SANTANDER.....	82
7.1 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD A NIVEL LATINOAMERICANO.....	82
7.1.1 Calidad de Cartera de clientes.....	82
7.1.2 Perfiles de las Fuerzas de Ventas.....	83
7.1.3 Calidad de Servicios a clientes.....	84
7.1.4 Gestión de Fuerzas de Ventas.....	86
7.2 NUEVAS ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EN LA AFP SANTANDER.....	86
7.2.1 Tangibilizar el Servicio.....	87
7.2.2 Masificar el Fondo Voluntario.....	87
7.2.3. Compensación Variable.....	91
7.2.4 Ofrecer la modalidad de retiro Programado.....	95
7.2.5 Crear cultura de ahorro en el país.....	95
7.2.6 Ampliar el régimen de inversión de los Fondos.....	96
7.3 PLAN ESTRATEGICO FONDO DE PENSIONES SANTANDER.....	98
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFIA.....	109
ANEXOS.....	111

LISTADO DE FIGURAS

		Pág
Figura 1	Fuerzas Competitivas.....	7
Figura 2	Estrategias Genéricas.....	9
Figura 3	Esquema Genérico del concepto de Cadena de Valor.....	11
Figura 4	El sistema del valor.....	12
Figura 5	Los Determinantes de la Ventaja Nacional.....	15
Figura 6	Modelo de Pensiones.....	24
Figura 7	Sistema de Reparto Puro	25
Figura 8	Sistema de Prima Escalonada.....	27
Figura 9	Sistema de Prima Media General.....	28
Figura 10	Capitalización Plena – Chile.....	32
Figura 11	Sistema Mixto Uruguay.....	32
Figura 12	Sistema Mixto Argentina.....	33
Figura 13	Sistema Dual Colombia.....	36
Figura 14	Pago de Pensiones (PIB) y Pensionados.....	47
Figura 15	Cotización Efectiva y Programada ISS.....	51
Figura 16	Indicadores Demográficos de América Latina.....	53
Figura 17	Composición Demográfica.....	54
Figura 18	Distribución Porcentual Hombres – Mujeres.....	66
Figura 19	Rango de Salarios.....	67
Figura 20	Rango Edad Laboral.....	67
Figura 21	Distribución Afiliación Fondos de Pensiones / ISS.....	68

Figura 22	Distribución Afiliación Fondos de Pensiones / ISS.....	68
Figura 23	Motivación para seleccionar el Fondo de Pensiones.....	69
Figura 24	Preferencia de medios de contacto con las AFPs.....	70
Figura 25	Entrega de Carta de Bienvenida, Carnet e H.Laboral.....	71
Figura 26	Tramite del Bono Pensional.....	72
Figura 27	Atención del Asesor Comercial.....	72
Figura 28	Envío periódico del extracto.....	73
Figura 29	Claridad del Extracto.....	73
Figura 30	Rentabilidad.....	74
Figura 31	Información sobre el sistema Pensional.....	74
Figura 32	Orientación tramites de Pensión.....	75
Figura 33	Orientación para establecer Monto de Pensión.....	75
Figura 34	Servicio después de la afiliación.....	76
Figura 35	Atención de requerimientos, quejas o sugerencias.....	76
Figura 36	Beneficios adicionales por pertenecer al mismo grupo Financiero.....	77
Figura 37	Aspectos mas importante para el cliente.....	77
Figura 38	Edad Deseada para Pensionarse.....	78
Figura 39	Anticipación de Pension con aportes voluntarios.....	78
Figura 40	Montos estimados de Ahorro.....	80
Figura 41	Realiza aportes voluntarios.....	80
Figura 42	Esta realizando aportes voluntarios en algún fondo?.....	81
Figura 43	Fondos Voluntario en los que aportan.....	81
Figura 44	Cadena de Valor AFP Santander.....	100

LISTADO DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Causas que originan la innovación.....	13
Cuadro 2	Dotación de Factores.....	16
Cuadro 3	Funciones Básicas de un Sistema Pensional.....	23
Cuadro 4	Panorama Actual del Seguro Social Salud.....	36
Cuadro 5	Panorama Actual del Seguro Social Pensiones.....	37
Cuadro 6	Comparativo entre Regímenes.	39
Cuadro 7	Modalidades de Pensión	40
Cuadro 8	Escenario Invierno Pensional.....	58
Cuadro 9	Escenario Otoño Pensional.....	59
Cuadro 10	Escenario Verano Pensional.....	60
Cuadro 11	Escenario Primavera Pensional.....	61
Cuadro 12	Pulso de los Escenarios.....	62

LISTADO DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Cobertura del Sistema Pensional Colombiano.....	4
Tabla 2	Situación del Instituto del Seguro Social.....	37
Tabla 3	Distribución de las cargas sobre la nomina en Colombia	44
Tabla 4	Evolución de la Legalización de la Seguridad social en Colombia.....	50
Tabla 5	Origen afiliación a las AFPs.....	52
Tabla 6	Afiliados en el Régimen Dual.....	55
Tabla 7	Rango de edad Encuestados.....	66
Tabla 8	Resultados Encuesta de Servicio al cliente –Chile.....	84
Tabla 9	Beneficios Fondo Voluntario.....	88
Tabla 10	Decisión de Inversión.....	89
Tabla 11	Flexibilización de nómina Ejemplo 1.....	94
Tabla 12	Flexibilización de nómina ejemplo 2.....	95
Tabla 13	Plan Estratégico Vicepresidencia Comercial.....	101
Tabla 14	Plan Estratégico Vicepresidencia Financiera y Administrativa.....	101
Tabla 15	Plan Estratégico Vicepresidencia de Inversiones.....	102
Tabla 16	Plan Estratégico Vicepresidencia de Tecnología.....	102

LISTADO DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A	Encuesta Entidades Seguridad Social (Fondos de Pensiones /ISS).....	104
Anexo B	Estructura de afiliados por salarios.....	105
Anexo C	Comparativo de Rentabilidad.....	106
Anexo D	Afiliados Acumulados 1993 –2003.....	107
Anexo E	Recaudos Acumulados por aportes 2001 – 2002 – 2003.....	108

INTRODUCCION

Tradicionalmente, para el trabajador colombiano las pensiones habían sido administradas por el estado a través del Instituto de Seguros Sociales, Cajas y fondos del Sector Público en el periodo comprendido entre (1.967-1.993) y se otorgaban mediante un sistema de reparto simple, es decir, las personas que están trabajando aportan a un fondo común que sirve para pagar las pensiones de quienes ya se han jubilado, de modo que cuando llega la edad de jubilarse, son los demás trabajadores los que proporcionan los aportes para las pensiones. En este régimen, denominado de Prima Media, no existe una relación directa entre el dinero aportado y la pensión de jubilación que se recibe al final de la vida laboral activa.

En la década de los 90 se agudizó la crisis del sistema pensional colombiano en donde se demostró que el Instituto de Seguros Sociales sólo tenía apenas la tercera parte de las reservas que deberían existir y por lo cual se presentaba un faltante de alrededor de \$745.000 millones de pesos.¹ Esta situación se había originado por diferentes causas entre las cuales estaban: la subcotización y la baja fidelidad en la cotización de los aportes. Adicionalmente se presentaban situaciones que no son fáciles de precisar en cifras tales como: costos por despilfarro, abuso y beneficios desproporcionados por individuos o colectividades (Régimen de excepción), desgreño administrativo, desviaciones de los recursos hacia otras necesidades del estado y los ilícitos que han caracterizado a esta institución.

Una de las razones que fundamentó la reforma del sistema pensional colombiano, y que se tradujo en la Ley 100 de 1993, fue el comportamiento decreciente de la tasa de ahorro privado como proporción del producto interno bruto y la necesidad de revertir esta tendencia. En el marco de la política económica instaurada a partir de 1993, se introdujeron cambios en el sistema de Seguridad Social en Colombia. Estas transformaciones consistieron principalmente, como lo expone Francisco Posada de la Peña².

¹ ASOCIACION NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. La Reforma del Régimen Pensional. Bogotá: Anif, 1992 p.7

² POSADA DE LA PEÑA Francisco. Bases de la Reforma sobre el Régimen de Pensiones, Bogotá. Memorando a la Comisión sobre Seguridad Social. 1991.

1. La preservación de una función de manejo de pensiones en el ISS con el fin de atender los pagos de las pensiones de los trabajadores ya jubilados y de continuar manejando los aportes y las pensiones de los trabajadores que voluntariamente opten por permanecer en ese sistema.
2. El establecimiento de una opción de capitalización individual en fondos privados manejados por entidades especializadas, en condiciones que permitan a sus afiliados conformar, a través de su ahorro, pensiones equivalentes por lo menos al 75% de sus ingresos laborales.

Uno de los pilares de la reforma de Seguridad Social era la introducción al sistema elementos de competencia basados en la experiencia de que cualquier monopolio, sea estatal o privado, tiene una tendencia de abusar de sus clientes originado bien sea por la entidad o sus trabajadores, y en donde se presentan toda clase de abusos que deben ser tolerados por los usuarios debido a la carencia de alternativas.

Inicialmente se pensó que ambos sistemas podrían compartir el mercado de forma complementaria, pero factores como la desaceleración de la economía, la crisis del sector real, el desempleo y la gran cantidad de empresas que entraron en concordato han disminuido el cumplimiento de los aportes que tiene que realizar de acuerdo con lo establecido por la ley. Por lo tanto, la disminución del mercado laboral ha incentivado la competencia entre los fondos privados como con el Seguro Social.

En el 2003 de los 9.41 millones de trabajadores Colombianos que se encuentran afiliados al Sistema General de Pensiones, 3.9 millones están afiliados al nuevo sistema de Fondos de Pensiones. Sin embargo, no todos los afiliados cotizan regularmente y, por el contrario, una alta proporción que corresponde al 48% empresas o trabajadores independientes no cumplen con la obligación legal de efectuar la cotización del 13.5% de su ingreso a su cuenta individual. Esa cifra significa que de la fuerza laboral, en un momento determinado, un 52% serían cotizantes efectivos al sistema de Fondo de Pensiones, e incluso en la práctica esta relación podría ser aún menor.

Los bajos salarios que tiene la mayor parte de los afiliados cotizantes del sistema constituye otro elemento preocupante desde el punto de vista actuarial y socioprevisional. Mas de la mitad de la población efectúa cotizaciones por menos de un salario y medio mínimo mensual vigente.

En 1.994 el sistema privado pensional inicio con 10 fondos de pensiones. En los últimos cinco años por procesos de compra o fusión quedan en el mercado 6 fondos: Santander, Colfondos, Porvenir, Protección, Horizonte y Skandia. El fondo Santander es el resultado de la fusión entre los fondos Davivir y Colmena AIG cuyo único accionista es el Banco Central Hispano. Este fondo comenzó a operar

desde el mes de abril del 2000, teniendo una participación en el mercado de los fondos privados de Pensiones del 20% y en Cesantías del 24%.

El nuevo fondo está atravesando por una época de estabilización dado el choque entre las dos culturas organizacionales y redefiniendo los procesos óptimos de operación; sin embargo, en esta coyuntura no es posible perder de vista a la competencia, dado que los otros fondos quedaron en igualdad de condiciones por lo cual es necesario reforzar los aspectos más débiles y desarrollar nuevas competencias.

En general, a los afiliados ya sean nuevos o antiguos en el sistema de Seguridad social, no se les realiza ningún seguimiento, las relaciones con los clientes (empleadores y afiliados) no son efectivas: no hay estudios que permitan evaluar la manera como un fondo de pensiones configura su oferta de servicio a sus clientes y su desempeño con las restantes alternativas, y de esta manera obtener cuál es el valor agregado que espera de un fondo de pensiones.

Las circunstancias anteriores obligan al fondo de Pensiones Santander a mantener o aumentar su participación en el mercado para garantizar su supervivencia, determinando así la necesidad de definir estrategias competitivas para alcanzar sus dos tipos de clientes objetivo; empleadores y trabajadores.

1 OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias para el Fondo de Pensiones SANTANDER mediante el desarrollo de competencias a nivel interno que satisfagan las necesidades del afiliado y de las empresas, y así mismo escuchando la voz del cliente para posicionarlo en el sector de la seguridad social en Colombia.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.2.1 Conocer el comportamiento y perspectivas de los dos regímenes de Seguridad Social que operan en Colombia.
- 1.2.2 Identificar las estrategias de competitividad dirigidas a clientes, producto, proveedores y mercado que se utilizan actualmente en el ámbito Latinoamericano y Colombiano en los fondos de Pensiones evaluando sus resultados y efectos para ser adaptadas en nuestro medio.
- 1.2.3 Descubrir cuales serán las necesidades del cliente de un Fondos de Pensiones en el Mercado financiero.
- 1.2.4 Proponer nuevas estrategias de competitividad que permita posicionar al Fondo de Pensiones SANTANDER en el mercado laboral colombiano.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Colombia emprendió en 1993 una ambiciosa reforma de todo su sistema de seguridad social: pensiones (invalidez, vejez y muerte), salud, y protección contra riesgos profesionales. Se abrió la administración del aseguramiento, la inversión del ahorro, la prevención y provisión de servicios médicos a firmas privadas, así como a entidades públicas para promover la competencia y mejorar los servicios, bajos regulación y con garantías estatales.

Dentro de los objetivos de dicha reforma, se contemplaron las limitaciones de cobertura de los sistemas anteriores de seguridad social y de salud pública. En los últimos años, la economía colombiana sufrió una recesión nunca antes experimentada en su historia contemporánea, que aumentó la tasa de desempleo y afectó la cobertura de la seguridad social. Es necesario por lo tanto advertir que los avances logrados tanto en salud como en pensiones se frenaron con la crisis, sin que por ello pueda desconocerse el éxito de tal reforma.

En materia de pensiones, la reforma de 1993 significó un gran avance para el país por cuanto abrió la opción de capitalización individual, asegurando con ello pensiones sin dependencia del fisco. Asimismo la reforma redujo los costos fiscales de largo plazo del Instituto de Seguros Sociales (ISS) y creó el compromiso de integrar los múltiples sistemas de pensiones del sector público con los del sector privado. Así mismo se garantizaron los pagos de pensiones del ISS y se ordenó la separación de riesgos de salud, vejez y riesgos profesionales. También se adoptaron con la reforma de 1993, mecanismos distributivos como las garantías de pensión mínima, un porcentaje de contribución con fines de solidaridad y las pensiones asistenciales.

En salud, la reforma colombiana respondió en su momento a diagnósticos de baja cobertura, inequidad, ineficiencia y mala calidad de los servicios. En 1990 tan solo un 20% de la población se encontraba afiliada a la seguridad social en salud.

Como resultado de la reforma se orientó un porcentaje de los recursos del sector para asegurar a los más pobres mediante un sistema de subsidios a la demanda.

Luego de los casi 10 años transcurridos de la puesta en marcha de la reforma aprobada con la Ley 100 de 1993, no existe un avance notable en cobertura de pensiones, lo cual más parece el resultado de la fuerte recesión que sufre la economía colombiana, que incremento el desempleo de 10% a 21% entre 1995 y 2001.

El sector informal, cubre hoy cerca del 60% del empleo y se caracteriza precisamente por no proporcionar a sus trabajadores coberturas en materia de seguridad social. En contraste con la cobertura de Pensiones, los logros de aseguramiento en salud han sido notables. Pese a los efectos de la crisis en los últimos tres años, el sistema de seguridad social en salud, cubre aproximadamente el 60% de un paquete básicos de servicios, alcanza cerca del 55% de la población total y más de la población más pobre.

Esta investigación presenta en primer lugar, las principales características del sistema de pensiones colombiano, el cual se distingue por dos subsistemas, el tradicional de reparto simple administrado por el ISS, que debía recibir a los afiliados de las cajas y fondos del sector público que se fueran liquidando y que optaran por éste, y, el de capitalización individual creado en 1993 y organizado en la actualidad en seis Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

La cobertura del sistema pensional colombiano, al finalizar el mes de diciembre de 2000 hay algo más de 9.4 millones de afiliados al sistema, que representan 5.1 millones de cotizantes (afiliados activos) al sistema contributivo de pensiones, número que representa el 26% de la Población Económica Activa (PEA) estimada en 19.7 millones de personas en Diciembre del 2000, y el 31% de la población ocupada que alcanzaba los 16.4 millones en igual fecha. (Tabla 1)

Tabla 1. Cobertura del Sistema Pensional Colombiano					
	Ahorro Individual: AFP	Prima Media: ISS	Sector Público		Total
			Transición	No reformado ^a	
1. Población Económicamente Activa (PEA)					19.700.000
2. Población Ocupada					16.400.000
3. Afiliados	3.954.007	4.495.223	200.000	426.000	9.457.230
- % Respecto del total	41.8	47.5	2.1	4.5	100
4. Cotizantes	1.916.199	.206.178 ^b	200.000	426.000 ^c	5.130.377
- % de cotizantes activos (4/3)	48.5	49.1	100	100	54.2
Cobertura (%)					
◆ Nominal respecto a la:					
- PEA (3/1)	20.0	22.8	1.0	2.2	47.9
- Población ocupada (3/2)	24.0	27.3	1.2	2.6	57.3
◆ Efectiva respecto a la:					
- PEA (4/1)	9.7	11.2	1.0	2.2	26.0
- Población ocupada (4/2)	11.6	13.4	1.2	2.6	31.1

Fuente: Cálculo del autor sobre el informe de la ASOCIACION DE FONDOS DE PENSIONES (ASOFONDOS)

^a Militares, maestros y trabajadores de Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL).

^b Información a enero de 2001 y en proceso de depuración por efectos de la multifiliación.

^c Los maestros y los trabajadores de Ecopetrol, que suman cerca de 300 mil empleados no realizan ningún tipo de cotización para pensiones, pero están cubiertos por un régimen especial.

Otro aspecto que vale la pena destacar es el impacto que ha tenido esta ley sobre el mercado de capitales, donde se ha presentado un balance claramente positivo. En primer término, los recursos acumulados han crecido vigorosamente y a 31 de Mayo las AFP administraban \$17.5 billones en Fondos de Pensiones Obligatorias, \$2.7 billones en Fondos de Pensiones Voluntarias y \$2.9 billones en Fondos de Cesantías, para un total de \$23.2 billones, que equivalen aproximadamente a 10.4% del PIB. Cuando se observa la evolución de los portafolios de los diferentes inversionistas institucionales durante los últimos años, se nota la marcada importancia que ha adquirido el ahorro contractual dentro del total, debido, fundamentalmente, a que los recursos administrados por las AFP crecieron en el período 1997-2002 a una tasa interanual promedio de 46%.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

El modelo de los Fondos privados de Pensiones se ha utilizado con éxito en la mayoría de los países del mundo, en Colombia este modelo se trajo de Chile, pero desafortunadamente el Gobierno no estableció desde un principio un único sistema, sino que en el país conviven dos regímenes de características opuestas, lo cual ha retrasado las proyecciones que tenían los fondos privados de alcanzar el punto de equilibrio, obligando a que se requiera desarrollar una serie de alternativas y estrategias competitivas que permitan posicionar a un Fondo de Pensiones.

A identificar y conocer los resultados obtenidos en diversos países de estrategias de competitividad, SANTANDER podrá tener la posibilidad de aplicarlas y tener un mejor posicionamiento y ser competitivo frente a los demás fondos de empleados no solo a nivel nacional, sino ampliar su mercado objetivo a nivel global.

Una vez se conoce el diagnóstico de las necesidades reales de los clientes y el grado de satisfacción a las mismas, se facilita el desarrollo de planes que permitan crear un valor agregado en el fondo de pensiones SANTANDER.

Al identificar y evaluar los resultados obtenidos con nuevas estrategias de competitividad, se podrán aplicar las que se ajusten a las condiciones específicas del fondo en concordancia con las necesidades del entorno nacional, y contribuirá a que un mayor número de afiliados tengan un mejor conocimiento del Fondo.

Una vez aplicada la estrategia y se midan los resultados obtenidos en una fase inicial, se fortalecerá la cultura del mejoramiento continuo, en cada uno de los

procesos y se realizarán los cambios y adaptaciones que permitan el logro del objetivo con éxito.

2.2.1. ¿Cuáles son las nuevas estrategias de competitividad que se podrán utilizar para posicionar al Fondo de Pensiones SANTANDER?

2.2.2 ¿Cuál ha sido el comportamiento del Seguro Social en el área de Pensiones a partir de la entrada en vigencia de la Ley 100?

2.2.3 ¿Cómo se ha comportado el sector de Fondos Privados de Pensiones en los últimos años?

2.2.4 ¿Cuales son las estrategias de competitividad que se han aplicado con éxito a nivel Latinoamericano-Colombiano para posicionar un Fondo de Pensiones?

2.2.5 ¿Cómo fortalecer el conocimiento del cliente colombiano en el manejo de estos productos y servicios?

2.2.6 ¿Cuales serán las necesidades y servicios que requiere el cliente colombiano de un Fondo de Pensiones en la primera década del siglo XXI?

2.2.7 ¿Cuál será el servicio postventa que permitirá una ventaja competitiva en el fondo de Pensiones en los primeros 4 años del siglo XXI?

3. MARCO TEORICO

Con base en el panorama anteriormente expuesto en este capítulo se tratan los conceptos fundamentales de competitividad, basados en la teoría de Michael Porter, presentados en sus obras: Estrategia Competitiva¹ y la Ventaja Competitiva de las Naciones²

En primer lugar se analiza el concepto del sector industrial, fundamental para entender cómo las compañías o empresas se desempeñan en su entorno y se poseen dentro de él. A continuación se define el concepto de ventaja competitiva, cómo se crea y se mantiene. Por último, se describen los determinantes de la ventaja competitiva nacional, es decir, que es lo que hace que las empresas de un sector sean competitivas.

3.1 ANALISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

Conocer los cambios de entorno es una condición vital para planear las acciones estratégicas que una empresa debe seguir para ser competitiva e iniciar el desarrollo de habilidades o competencias que indispensablemente debe determinar.

Como dice Porter³ “La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros” Cada sector es un mundo singular y tiene su propia estructura, singular también, en este orden de ideas, las empresas estatales o privadas que hacen parte del Sistema de Seguridad Social Pensional, conforman el sector de la Seguridad Social.

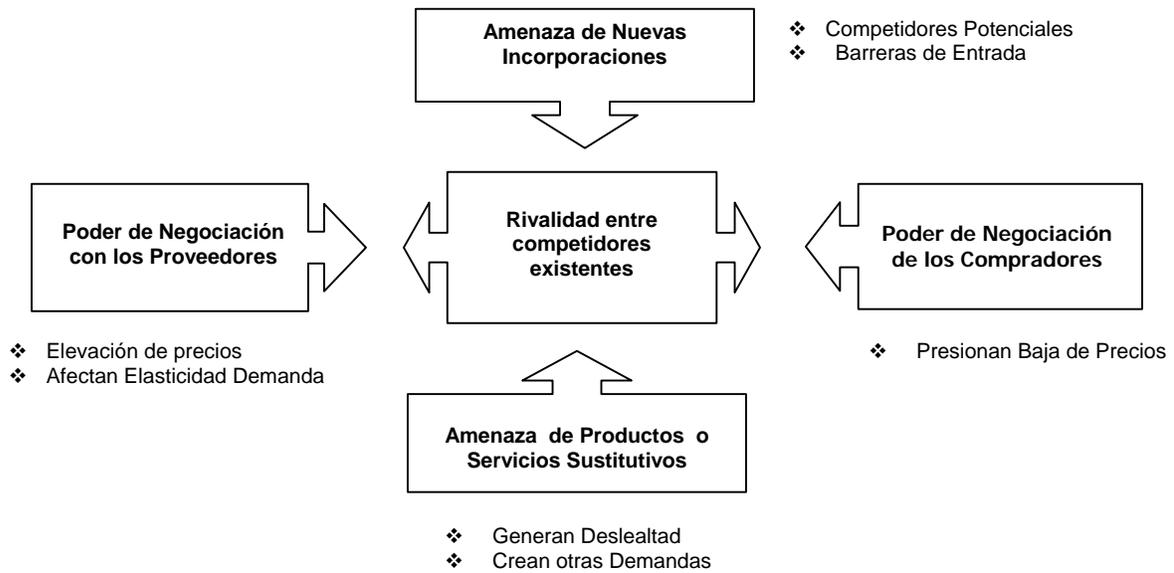
Existen cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector (figura 1) que a continuación se relacionan: Amenaza de nuevos Ingresos, Rivalidad entre competidores existentes, Amenaza de productos sustitutos, Poder de negociación de los clientes, Poder de Negociación de los proveedores

¹PORTER, MICHAEL. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia. New York: The Free Press, 1985

² PORTER, MICHAEL. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A., 1991

³ PORTER, MICHAEL. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A., 1991

Figura 1. Fuerzas Competitivas



Fuente: Porter Michael, La Ventaja de las Naciones Pág 65

En cada sector se presentan estas fuerzas en mayor o menor medida de acuerdo al sector industrial y pueden cambiar con la evolución del mismo, estas fuerzas determinan la utilidad de una empresa, pues influyen en los precios, costos y la inversión requerida. A continuación se hace una reseña de las características de estas fuerzas:

3.1.1 Amenaza de Nuevos Ingresos: Consiste en la entrada al sector de un nuevo competidor que aporta capacidad adicional de oferta en el mercado, afectando los precios. La amenaza de nuevas incorporaciones depende de la altura de las barreras para la entrada, determinada por facetas tales como la lealtad a la marca, requisitos de capital, las economías de escala o la necesidad de penetrar en los canales de distribución.

3.1.2 Amenaza de Productos Sustitutos: Toda empresa que pertenece a un sector industrial está compitiendo con otras empresas que producen bienes o servicios sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Los productos sustitutos a los cuales se les debe prestar mucho cuidado son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.

3.1.3 Poder de Negociación con los Proveedores: Los proveedores pueden ejercer poder de negociación a través de su participación en un sector industrial

amenazando con elevar los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- ❖ No están obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- ❖ Vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- ❖ Dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- ❖ La empresa compradora no es un cliente importante del grupo proveedor.

3.1.4 Poder de Negociación con los Compradores: Los compradores compiten en el sector industrial negociando por una calidad superior o más servicios o presionando la baja en los precios, por lo cual un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- ❖ Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor
- ❖ Las materias primas que compran el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador
- ❖ Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.

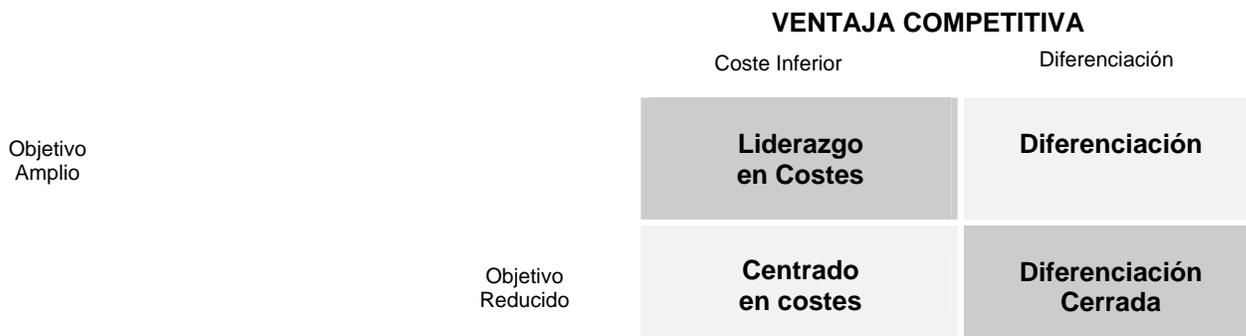
3.1.5 Rivalidad entre competidores Existentes: Se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que intercalan, algunos de ellos son: gran número de competidores igualmente equilibrados, crecimiento lento en el sector industrial, costos fijos elevados y fuerte barreras de salida.

3.2 ESTRATEGIAS GENERICAS

Las estrategias genéricas ponen en claro que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores aunque, a decir verdad, diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores. Aunque la estructura del sector limita la gama disponible de opciones estratégicas.

También puede haber diferentes variantes factibles de la misma estrategia genérica, que entrañen diferentes formas de diferenciarse o centrarse.

Figura 2. Estrategias Genéricas



Fuente: Porter Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones Pág 71

Razón fundamental del concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia y que alcanzar la ventaja requiere que una empresa ejerza unas u otras opciones. Si una empresa ha de conseguir ventaja, (Figura 2) debe elegir el tipo de ventaja competitiva que pretende alcanzar y un ámbito dentro del que poder alcanzarla.

3.2.1 Ventaja Competitiva: Las empresa alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: coste inferior y diferenciación.

3.2.1.1 El Coste Inferior: Viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores.

Este tipo de estrategia requiere fabricar productos comparables a costes muy bajos, mediante economías de escala, empleo de mano de obra muy barata pero extremadamente productiva y de moderna tecnología de procesos, compartir costos entre líneas de productos, accesos privilegiado a materias primas o procesos productivos especiales.

3.2.1.2 Diferenciación: Es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicios posventa del producto, es decir que el cliente perciba el producto como único en el mercado. Es la identificación de marca y lealtad de los clientes hacia las empresas ya establecidas, representada por su publicidad, servicio, calidad, por ser el primero en el mercado, etc.

La diferenciación proporciona un aislamiento de la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes a la marca, además la menor sensibilidad al precio resultante, da imagen de exclusividad y frecuentemente impide tener una alta participación del mercado.

3.2.1.3 El Ambito Competitivo: corresponde a la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. La empresa ha de elegir la gama de variedades de producto que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a quienes servirá, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores afines en los que también competirá.

Una de las razones de que el ámbito competitivo sea importante se debe a que los sectores están segmentados. Prácticamente en todos los sectores hay diferentes variedades de productos, múltiples canales de distribución y varios tipos diferentes de clientes. Los segmentos son importantes porque frecuentemente tienen necesidades diferentes. Servir a diferentes segmentos requiere diferentes estrategias y diferentes capacidades.

El ámbito es importante porque conforma las actividades de la empresa. Una de las razones de que las empresas consiguen ventaja competitiva es que eligen un ámbito diferente al de sus competidores, al centrarse en un segmento diferente.

Las empresas de un mismo sector pueden elegir ámbitos competitivos diferentes. La elección más básica es entre un entorno amplio o centrarse en un segmento determinado, se puede decir competir utilizando una estrategia de Liderazgo en costos ofreciendo una variedad de productos, de calidad buena, sin llegar a ser superior. Normalmente las empresas nacientes competidoras en el sector adoptan un estrategia de centrado en el coste, ofrecen productos sencillos y a precios más bajos que su competencia.

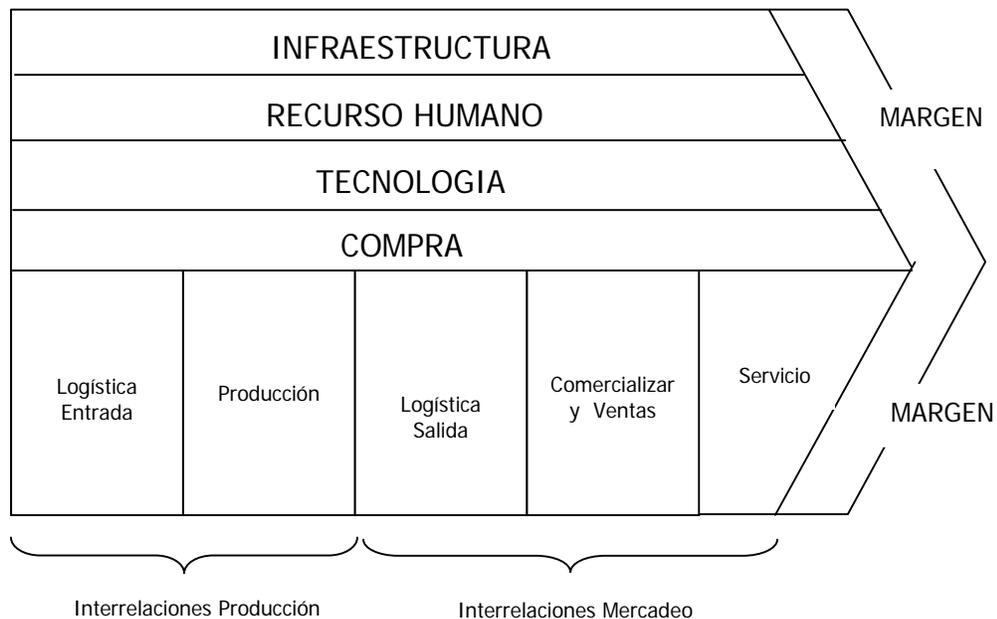
3.3 VENTAJA COMPETITIVA

Se define ventaja competitiva como una o varias fortalezas que posee una empresa con respecto a las demás del sector industrial o de servicios, en el cual se desempeña y por las cuales los clientes la identifican plenamente.

3.3.1 Fuentes de Ventaja Competitiva: Las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de sus actividades. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por el producto o servicio.

Todas las actividades de la cadena de valor pueden contribuir a darle un mayor valor para el comprador. Dichas actividades se pueden dividir en dos grandes grupos:

FIGURA 3. Esquema genérico del concepto de cadena de valor



Fuente: Porter Michael. La ventaja Competitiva de la Naciones Pág 73

Los primeros procesos que se indican en la parte superior de la figura 3 se denominan de apoyo y corresponden a los procesos generales que brindan la infraestructura para soportar los procesos básicos, y los procesos que se indican en la parte inferior son los procesos denominados primarios en las cuales recae el mayor peso para agregar valor en la empresa.

La empresa es algo más que la suma de sus actividades, la cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar las actividades afecta el costo o la eficiencia de otras actividades. La cuidadosa gestión de los enlaces puede ser una fuente decisiva de ventaja competitiva.⁴

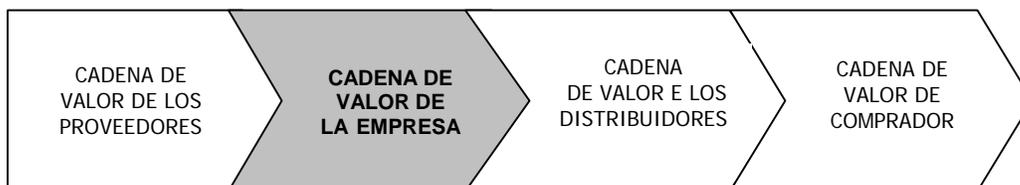
El adquirir una ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas. La configuración de una nueva cadena de valor, volviendo a asignar, ordenar, reagrupar o incluso eliminar actividades suele ser el soporte de un mayor posicionamiento competitivo.

El sistema de valor es la agrupación de una serie de cadenas de valor en el cual se incluye la empresa, así como todos los proveedores que aportan insumos a la cadena de valor de la misma. En el camino hacia el comprador final, el producto de la empresa suele pasar por las cadenas de valor de los canales de distribución.

⁴ Ibid, pag 74

En última instancia los productos pasan a ser insumos compradores en las cadenas de valor de sus compradores, quienes los utilizan para llevar a cabo sus actividades⁵.

Figura 4. El Sistema del valor



Fuente: Porter Michael. La Ventaja competitiva de las naciones Pág 75

La gestión del sistema de valor será una función de la ventaja competitiva, los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa sino que también crean interdependencias entre la empresa, sus proveedores y canales. La coordinación de las actividades enlazadas reduce los costos de transacción, permite tener una mejor información a efectos de control y hace unas operaciones menos costosas en una actividad sustituya a otras más costosas en algún punto del proceso.

La cuidadosa gestión de los enlaces puede ser una fuente decisiva de ventaja competitiva. Muchos enlaces no son evidentes y los rivales suelen tener dificultades para percibirlos. Obtener los beneficios de los enlaces exige simultáneamente una compleja coordinación organizativa y la resolución de difíciles situaciones entre las líneas de la organización. El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas.

3.3.2 Como crear ventana competitiva: Se crea ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado,⁶

La innovación se entiende como el sentido general para incluir la incorporación de tecnología, mejores métodos o formas de hacer las cosas, cambios en los procesos de marketing, nuevas formas de distribución, y conceptos del ámbito.

Las posibilidades de nuevas formas de competir suelen derivarse de alguna discontinuidad o cambio en la estructura del sector. Algunas veces, tales cambios han ofrecido una oportunidad que ha pasado desapercibida.

La mayoría de las compañías se concentran en alcanzar y derrotar sus rivales y como resultado, su estrategia tienden a converger en las mismas dimensiones básicas de la competencia. Esas empresas comparten un conjunto implícito de

⁵ Ibid, Pag 75

⁶ Ibid, pag 78

creencias sobre “Cómo competimos en nuestra industria o en nuestro grupo estratégico”. Comparten una sabiduría convencional sobre quienes son sus clientes y qué valoran, y sobre los productos y servicios que su industria debería ofrecer. Cuanto más comparten las empresas esta sabiduría sobre la competencia, mayor es la convergencia competitiva. Dado que las empresas rivales tratan de superarse entre sí, terminan compitiendo sobre la base de mejoras incrementales en los costos o en la calidad.

Las causas más habituales de innovación que derivan en ventaja competitiva son las siguientes:

Cuadro 1. Causas que originan la innovación	
Causas	Descripción
Nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> El cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercializarlo, producirlo o entregarlo y los servicios adicionales que se prestan.
Cambiantes necesidades del comprador	<ul style="list-style-type: none"> Las ventajas competitivas suelen crearse o cambiar cuando los compradores tienen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente.
La Aparición de un nuevo segmento sectorial	<ul style="list-style-type: none"> Cuando aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o alguien se le ocurre a idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes.
Cambio en los costos o disponibilidad en los insumos	<ul style="list-style-type: none"> La ventaja competitiva cambia frecuentemente cuando se produce un cambio significativo en los costos de los insumos, tales como; mano de obra, materias primas, energía, transporte, comunicaciones o maquinaria.
Cambios en las disposiciones legales	<ul style="list-style-type: none"> Los ajustes que pueden ocurrir por las disposiciones gubernamentales tales como normas de productos, controles del medio ambiente, restricciones a la entrada y a las barreras comerciales, son estímulos habituales para innovaciones que a su vez generan ventajas competitivas.

Fuente: Porter Michael. La Ventaja competitiva de las naciones Pág 79

Las compañías innovadoras se caracterizan por crear un nuevo espacio de mercado; es decir, conciben productos y servicios que no tienen competidores directos, este camino exige una mentalidad competitiva diferente, y una búsqueda sistemática de oportunidades más allá de las fronteras de la propia industria.

La creación de una nueva curva de valor consiste en una descripción gráfica de la manera en que un empresa o una industria configura su oferta a los clientes, y se

avalúa el desempeño de esa oferta con relación a las otras alternativas, en todos los factores de éxito que definen la competencia en la industria o categoría

3.3.3 Mantenimiento de la Ventaja Competitiva: La sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones:

La primera es la fuente específica de la ventaja. Donde se presenta una jerarquía en términos de la capacidad de sostenibilidad en el tiempo:

Las ventajas de orden inferior, tales como bajos costes de mano de obra o materias primas baratas, son relativamente fáciles de imitar.

Las ventajas de orden superior, tales como la tecnología de procesos propia de la empresa, la diferenciación basada en productos o servicios singulares entre otras son más duraderas dado que se requieren capacidades y técnicas más avanzadas, personal con elevada formación y capacidad técnica.

El segundo determinante de la sustentabilidad es el número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone una empresa. Si una empresa depende exclusivamente de una ventaja, los competidores se centrarán en anular o superar esa ventaja.

Las empresas que cuentan con un dilatado historial de liderazgo tienden a proliferar las ventajas a lo largo de la cadena de valor.

La razón tercera y más importante de que se mantenga la ventaja competitiva se basa en la mejora y el perfeccionamiento constantes. Tarde o temprano cualquier ventaja puede verse replicada por la competencia. De esta forma la empresa debe estar en constante creación de nuevas ventajas para mantener su nivel competitivo.

3.4 DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

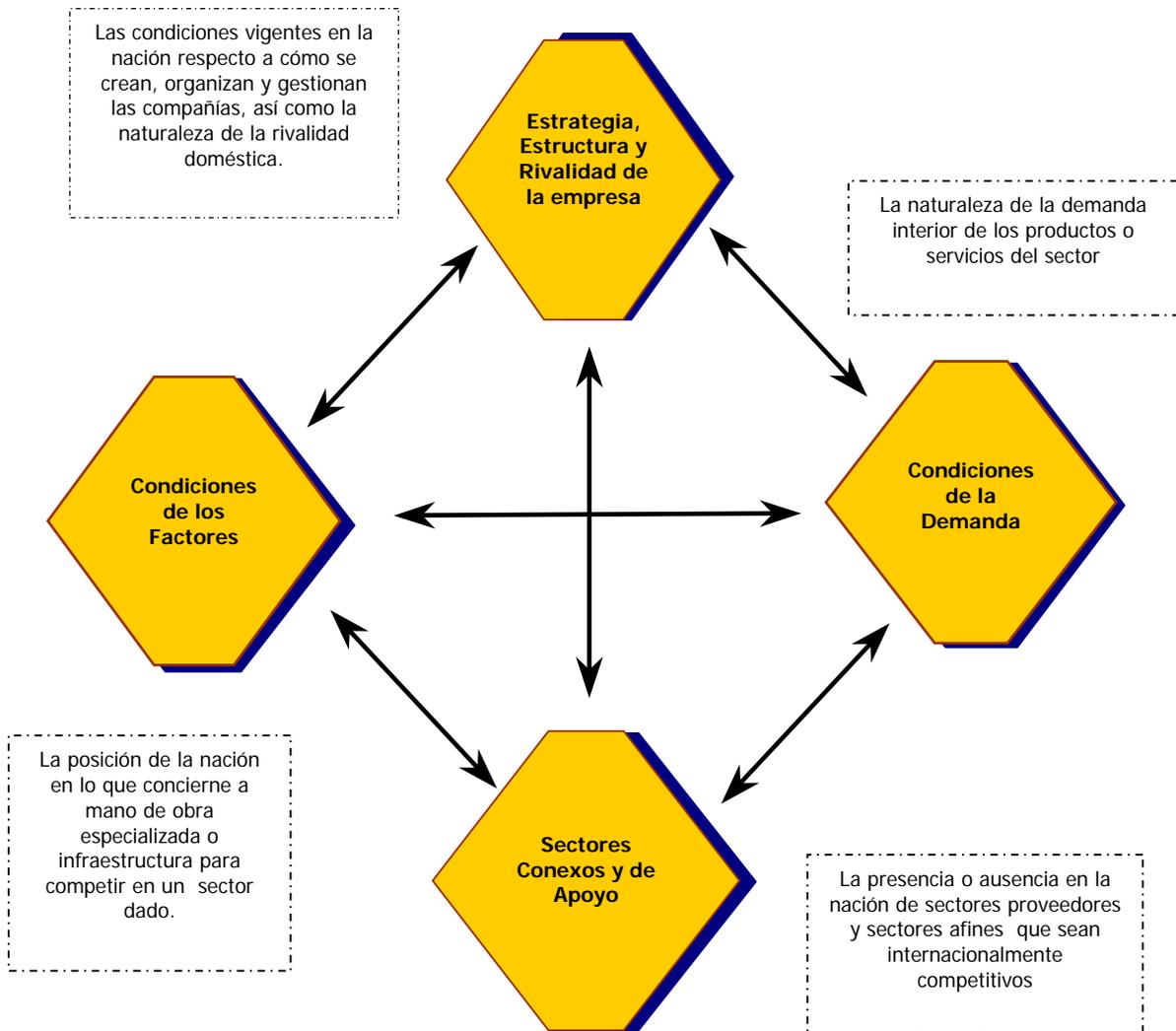
Los países alcanzan el éxito en un sector en particular en cuatro atributos genéricos que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva.

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector.

La información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidos las empresas para invertir e innovar.

En la figura 5 se muestra los determinantes de la ventaja competitiva nacional, los cuales conforman lo que Michael Porter llama “el diamante competitivo” de una nación.

Figura 5. Los determinantes de la Ventaja Nacional



Fuente: Porter Michael. La Ventaja competitiva de las naciones Pág 211

3.4.1 Condiciones de los Factores: Los factores de producción no son nada mas que insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura.

Puede agruparse en las siguientes categorías genéricas:

Cuadro 2. Dotación de Factores	
Factor	Descripción
Recursos Humanos	 La cantidad, cualificación y coste del personal
Recursos Físicos	 La abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras, etc: así como las condiciones climatológicas, la localización geográfica, el tamaño y la zona horaria con respecto a otros países.
Recursos de conocimiento	 La dotación que la nación tenga en conocimientos científicos, técnicos y de mercado para la competencia de un sector
Recursos de Capital:	 La cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria.
Infraestructura:	 El tipo, calidad y costo de la infraestructura disponible, por ejemplo puertos, sistemas de transporte, red de comunicaciones, asistencia sanitaria, etc.,.

Fuente: El Autor

“La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan. Esto será un reflejo de la opciones ejercidas por las empresas respecto a cómo movilizar los factores”⁷ sin embargo esta ventaja competitiva no se obtiene tan sólo del acceso a estos factores, sino de la capacidad de la empresa de utilizarlos productivamente.

La ventaja competitiva puede también derivarse de la “desventaja selectiva” en algunos factores básicos o generalizados (recursos y mano de obra escasa y de alto costo, condiciones climatológicas adversas, etc.) que crean una presión para innovar, desarrollando en su lugar factores avanzados y especializados (automatización, nuevos materiales, etc). Por el contrario, la abundancia o bajo costo de un factor conduce con frecuencia a su despliegue ineficaz.

3.4.2 Condiciones de la Demanda: Otro elemento del diamante competitivo nacional son las condiciones de la demanda interior para un producto o servicio en

⁷ Ibid, pag. 116

el sector. La demanda interior contribuye a la ventaja competitiva de un sector al estimular la inversión, la innovación, el perfeccionamiento y la competencia de las empresas de una nación.

Tres características de la demanda influyen especialmente en la competitividad de un sector: La composición de la interior, la magnitud, y pautas de crecimiento de la demanda interior y los mecanismos de internacionalización de las preferencias domésticas, las cuales se presentan a continuación:

Composición de la Demanda Interior: “Conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuestas a las necesidades del comprador”.⁸ Las empresas locales pueden interpretar estas necesidades más claramente y tempranamente que sus rivales extranjeros debido a la proximidad del mercado y a la similitud cultural.

En casi todos los sectores, el mercado local esta distribuido en segmentos. Esta segmentación de la demanda permite a las empresas de una nación definir sus mercados objetivos y enfocar sus estrategias. El tamaño de los segmentos puede ser importante para la ventaja competitiva por las economías de escala o de aprendizaje que conlleva; así mismo, es probable que una nación sea competitiva en segmentos que representen una participación importante del mercado local pero una participación pequeña en los mercados internacionales.

Otra forma en que las empresas de una nación obtienen ventaja competitiva es por medio de unos compradores entendidos y exigentes. Tales clientes presionan a las empresas locales para que alcancen unos estandares cada vez mas altos de calidad, características y servicio de los productos.

Tamaño y pautas de Crecimiento de la Demanda: el tamaño y pautas de crecimiento del mercado interior puede ampliar la ventaja competitiva. “ El gran tamaño de la demanda interior puede conducir a ventajas competitivas en aquellos sectores donde se produzcan economías de escala o de aprendizaje al animar a las empresas a invertir en tecnología y en mejoras de la productividad”. Sin embargo, es muy importante que este gran mercado este distribuido entre un buen número de clientes en lugar de uno o dos debido al dinamismo que genera. Por otra parte, la tasa de crecimiento de la demanda es un factor que estimula la inversión y el desarrollo de las empresas de un sector.

Otro mecanismo es mediante las influencias de la nación en las preferencias de los compradores foráneos que llegan para recibir formación profesional; estas personas al regresar a su país de origen usarán los mismos bienes y servicios con los que se les instruyó.

⁸ Ibid, pag 129

3.4.3 Sectores Proveedores y Conexos: El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia de sectores proveedores y conexos que sean mundialmente competitivos.

3.4.3.1 Ventajas Competitiva en Sectores Proveedores: La Ventaja Competitiva en algunos sectores confiere ventajas potenciales a las empresas de muchos sectores de una nación, porque producen insumos que se emplean mucho y que tienen una gran importancia para la innovación. Los proveedores de una nación que sean competitivos mundialmente, generan competitividad a las empresas a través de la cadena de valor en lo relacionado con la producción y el consumo.

Los proveedores tienden igualmente a ser un canal para la transmisión de información e innovaciones de empresa a empresa. Mediante este proceso se acelera el ritmo de innovación dentro de todo el sector nacional. Contar con un sector proveedor afincado en el propio país y competitivo es preferible, a tener que depender de proveedores extranjeros, por muy cualificados que estén. Dado la similitud cultural tiende a favorecer un libre y franco flujo de información

Las empresas no pueden estancar su labor al no encontrar en su nación insumos que tengan un efecto significativo en la innovación o en el rendimiento de los productos o procesos, si esto ocurre deben acudir al extranjero y buscar dichos insumos en aquellos proveedores cuyo prestigio sea de clase mundial.

3.4.3.2 La Ventaja Competitiva en los Sectores Conexos: La presencia de una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos, por cuanto comparten actividades en la cadena de valor que hace posible que los costos de operación sean muy bajos.

“ Sectores conexos son aquellos en que las empresas puede coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios”.

La presencia de una nación de un sector conexo mundialmente acreditado, brinda muchas oportunidades para el flujo de información y los intercambios técnicos, de forma muy similar al caso de los proveedores en la propia nación.

Los sectores conexos más significativos son aquellos que brindan la oportunidad de participar en las actividades más críticas, compartiendo operaciones de la cadena de valor que tienen una alta significancia en el valor agregado del producto o servicio.

3.4.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresas: el cuarto determinante genérico de la competitividad nacional de un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas estratégicas y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores, varía mucho de unas a otras naciones.

La rivalidad entre empresas del mismo país desempeña un profundo papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan. “Los competidores domésticos luchan no sólo por participación en el mercado, sino por los mejores empleados y los avances tecnológicos”.

Si no existe una rivalidad efectiva entre los competidores domésticos, se anula la creación de ventajas competitivas; es decir, entre mayor número de competidores, mayor es el nivel de competitividad al que puede llegar una empresa o nación. Además se crean enfoques estratégicos alternativos que conllevan a la generación y amplitud de nuevos productos y/o servicios.

Los sectores alcanzan competitividad en naciones donde las prácticas directivas y las formas de organización son adecuadas, propiciando fuentes sostenibles, que diferencian al sector de sus demás competidores internacionales. Lo anterior conlleva a que el enfoque de gestión de las empresas se debe dirigir en área de formación, capacitación – orientación de los líderes, la cultura – naturaleza de las relaciones con los clientes, las relaciones entre trabajadores y directivos, la actitud – capacidad hacia los negocios internacionales (recursos humanos con muy buenas aptitudes lingüísticas y de aprendizaje de nuevos idiomas); conllevan a obtener medios inteligentes para la toma de decisiones, que finalmente direccionan a los sectores hacia un nivel competitivo cada día más internacional.

El papel del Gobierno: el gobierno puede influir negativa o positivamente en los cuatro determinante competitivos. Establece normas y reglamentos que inciden en los aspectos relacionados con los productos o servicios, influye en la estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos de regulación de mercado de capitales, política fiscal y legislación. Suele ser el gobierno un comprador importante, que dentro de sus planes de desarrollo social requiere de productos y servicios, en cantidades bastantes apreciables. Normalmente el gobierno prefiere los productos nacionales, dado que debe dar ejemplo en la compra nacional. El gobierno puede rebajar o elevar las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero carece de la capacidad de crearla por sí misma.

3.5 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGIA Y ESCENARIOS

En el pasado el uso del plan a cinco años parecía un proceso natural, pero hoy ante la presencia de un sinnúmero de fenómenos que se presenta en el entorno, el cambio es la norma, y existe la necesidad constante de reorientar la estrategia empresarial. El proceso de elaboración de la estrategia implica un diálogo continuo con el futuro con el propósito de desarrollar un sentido de dirección o una visión estratégica en una época de incertidumbre y discontinuidad.

3.5.1 Escenarios: La palabra escenario se usa con mayor frecuencia en la industria cinematográfica, para referirse a una descripción detallada de la acción de una película. En una buena película, el escenario será una historia coherente que se desarrolla a partir de una situación inicial posible. De manera similar, en la planeación estratégica un escenario es una historia coherente relativa al ambiente

empresarial, cuyo punto de partida es el mundo de hoy.

Idealmente, un escenario debe ser la descripción de un posible futuro en que los desarrollos sociales, políticos, económicos y tecnológicos evolucionen en un orden interno consistente. La tarea inicial en el desarrollo de escenarios es describir y analizar la forma que interactúan estos componentes del medio empresarial. No es posible construir escenarios como ayuda para pensar el futuro, sin haber logrado previamente la comprensión adecuada de la forma en que se han realizado esas interacciones en el pasado. Un escenario no es una proyección. Los escenarios son descripciones de posibles mundos futuros; de mundos en los que tienen que examinarse las consecuencias de decisiones estratégicas alternativas que se tomen hoy.

3.5.2 Estrategia: Las estrategias pueden definirse como medios para alcanzar una meta específica, pero ¿Cuál es la esencia de la noción de estrategia? Tal vez la definición más completa es la del General Beaufre⁹ “Alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas. La lucha por la libertad de acción es la esencia de la estrategia”.

Cada palabra es importante en la anterior definición. Apliquemosla al dominio de la empresa: alcanzar los objetivos al menor costo; la lucha por la capacidad de competencia es la esencia de la estrategia empresarial. Una estrategia es positiva para la empresa si, a su término, dicha empresa encuentra relativamente mejor respecto de su competencia que al comienzo. Una estrategia no es buena ni mala, es solamente mejor o peor que las de sus competidores. B.D. Henderson¹⁰ señala esta noción de relatividad de la estrategia en la siguiente forma: “Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta también la conceptualización que presenta Savenalle¹¹ con relación a la Planeación Estratégica. “La Planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.”

Este enfoque no solo debe servir para el presente sino para el futuro, El expresidente del Fondo Santander dice al respecto lo siguiente: “Se estima que en un futuro será tal la competencia entre las empresas de Fondos de Pensiones, que debido a ello existe la imperiosa necesidad de estar un paso adelante y revisando continuamente las estrategias para de esta forma mantenerse a flote

⁹ GENERAL BEAUFRE, Introducción a la Estrategia, Frederick A. Praeger

¹⁰ HENDERSON, B.D. What is Business Strategy, Boston Consulting Group 1969.

¹¹ SAVENALLE Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma Pag. 42.1990

durante los próximos años”¹².

Para seleccionar una estrategia, puede utilizarse una matriz de resultados escenario/estrategia. En la matriz, se calcula y compara el resultado de cada estrategia en escenarios diferentes. No obstante, desde un punto de vista práctico de toma de decisiones, esta simple correlación de escenarios y estrategias deja varios problemas por resolver. Para tomar decisiones estratégicas, la gerencia tiene que acometer al incertidumbre en una forma explícita para que se revelen los riesgos. En segundo lugar, tiene que tratar la empresa de una manera integral y no simplemente en forma incremental, proyecto por proyecto. En tercer lugar, debe revisar los criterios para la toma de decisiones, con el objeto de identificar las percepciones de la alta gerencia donde se involucre tanto las incertidumbres y elementos claves que deben componer el diseño de la Estrategia.

¹² AMADOR A., Mauricio, Llamadas de Atención. En Bussines Technology. Bogotá, Octubre 1999 p 36-37

4. CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE LA SEGURIDAD SOCIAL

4.1 SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO PARA LA VEJEZ

De acuerdo con ciertos criterios como organización interna, tipo de administradores, acumulación de reservas, participación del Estado y del mercado, los sistemas de protección para la vejez pueden clasificarse en dos grandes conjuntos: informales y formales. Dentro de estos últimos y teniendo en cuenta la naturaleza de las pensiones, se pueden distinguir dos grandes grupos, beneficio definido (BD) y contribución definida (CD), cuya combinación puede dar origen a los denominados sistemas mixto y paralelo.

Aunque con ciertas diferencias, todos estos esquemas están presentes en Latinoamérica coexistiendo, incluso, más de uno en un mismo país.

4.1.1 Informales: Corresponde a auxilios brindados por Fundaciones o ONG's para brindar una mesada a la población de la tercera edad que no tuvo acceso alguno a la seguridad social. Dicha población es bastante significativa en todo el mundo. A nivel mundial, alrededor del 60% de la fuerza laboral y el 70% de los ancianos dependen exclusivamente de los sistemas informales en los cuales el gobierno no interviene en absoluto y el mercado lo hace muy marginalmente.

Entre esos sistemas se encuentran el basado en la manutención de ancianos por parte de los hijos y/o con la participación de las comunidades locales, los clubes de ancianos, las redes de parientes, los patronos y otras organizaciones no gubernamentales y religiosas (BM, 1994, 58). La mayor parte de estos opera en África y Asia, caracterizados por la solidaridad y el respeto hacia los miembros de la familia, especialmente los ancianos.

4.1.2 Formales: A diferencia de los sistemas informales, los denominados formales se caracterizan por la presencia activa del Estado, la obligatoriedad de las afiliaciones, la existencia de reglas definidas a través de normas emanadas por el Estado y, por lo general, la constitución de sistemas especializados para la administración de los recursos.

Estos sistemas se acercan a integrar las tres funciones que, según el Banco Mundial, debe contener cualquier programa de ayuda a los ancianos:

Sin embargo, en la práctica no todas las funciones están presentes en estos sistemas y las que lo están no se han cumplido a cabalidad por causa del diseño de los programas, falla en su monitoreo y aspectos políticos.

Cuadro 3. Funciones Básicas de un Sistema Pensional

Función	Descripción
De ahorro o reemplazo del salario.	♣ Facilita instrumentos para que la gente traspase parte del ingreso de sus años de trabajo activo a la vejez.
Redistribución o de alivio de la pobreza	♣ Proporciona un ingreso básico mínimo que protege a quienes tuvieron un ingreso bajo toda su vida.
Función de seguro.	♣ Asegura a los ancianos contra los diferentes riesgos a los que son vulnerables, como incapacidad, longevidad e inflación, y contra los riesgos políticos y de bajas habilidades en el manejo de las inversiones.

Fuente: El Autor, 2004

4.2 GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD SOCIAL

Los sistemas formales empezaron con la fuerte intervención del Estado garantizando al afiliado una pensión luego de haber cumplido ciertos requisitos. Por ello se les conoce *como Sistemas de Beneficio Definido*; es decir, se establece por anticipado o el monto de la pensión o la fórmula mediante la cual se determinará su monto, al igual que las condiciones para acceder al beneficio como ingreso base de liquidación, años de servicio en el sistema o tiempo de cotización, tasa de reemplazo.

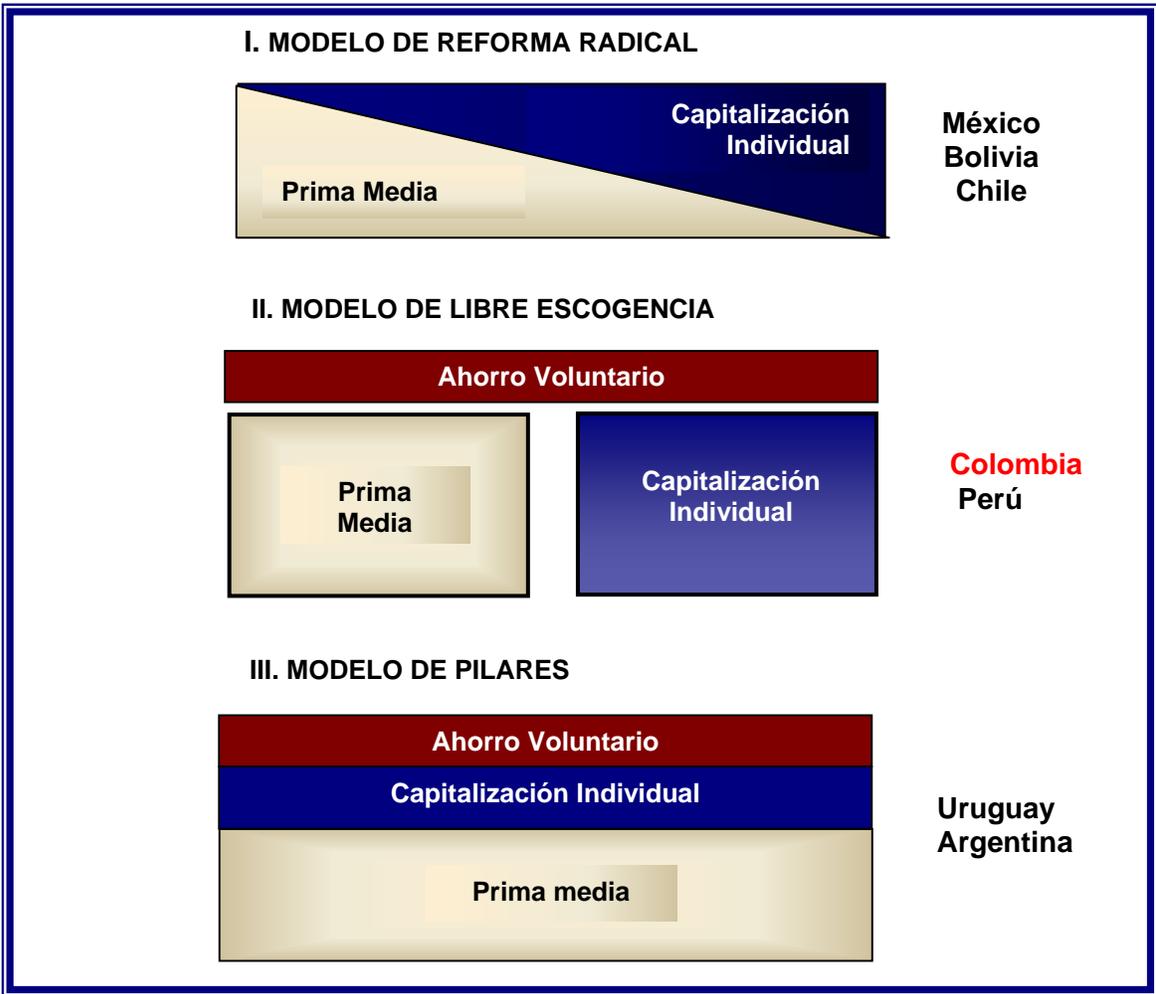
Aparte de los sistemas de beneficio definido, se encuentran los de contribución definida en los cuales existe incertidumbre frente al monto de la pensión. Estos han sido incluidos en las reformas realizadas en la década de los noventa en América Latina. El rasgo común de esas reformas ha sido la adopción de un segundo pilar totalmente fondeado, basado en contribuciones a cuentas individuales constituyendo fondos de pensiones invertidos en los mercados financieros y administrados por compañías privadas, con beneficios en función de las contribuciones y sus rendimientos. Los Sistemas de Seguridad Social fueron construidos en los países hoy desarrollados para ahorrar para la vejez y para redistribuir los ingresos. La responsabilidad empresarial por las Pensiones fue reemplazada generalmente por los fondos públicos que captaban impuestos sobre la nómina, para ahorrar y garantizar a los jubilados una pensión definida. En los países en desarrollo, esos sistemas se adoptaron a mediados del siglo XX y funcionaron cuando la mayoría de la población era joven: muchos cotizaban y pocos se pensionaban. Pero la transición demográfica y el deficiente manejo de

las reservas pensionales por el Estado dieron la señal de alarma: estos sistemas no resultaban sostenibles.

4.3 EL SISTEMA PENSIONAL EN AMERICA LATINA

Los países Latinoamericanos, con el papel precursor de Chile, han liderado en las últimas dos décadas una verdadera revolución en el mundo. La responsabilidad pública por las Pensiones se redistribuyó hacia los trabajadores y entidades no públicas. En lugar de descansar en los ingresos públicos para financiar pensiones definidas, el fondeo dependió cada vez más de sistemas individuales de ahorro obligatorio que vinculaban los aportes con los beneficios. Con este marco general, los países latinoamericanos llevaron a la practica distintos tipos de reforma de sus sistemas de pensiones, condicionados por la magnitud de su deuda pensional y por el papel de los pensionados, las burocracias públicas y las generaciones de transición en la economía política de la adopción del cambio.

Figura 6. Modelos de Pensiones



Fuente: basado en Klaus Schmidt-Hebbel. LatinAmericas Pension Revolution: a Review of Approaches and Experience

El modelo adoptado en países como México (1997) y Bolivia (1997) fueron los más radicales, al sustituir rápidamente el sistema de prima media por uno de ahorro individual, algo que Chile había puesto en marcha gradualmente. Argentina (1994) y Uruguay (1995) fueron los menos radicales, poniendo en marcha sistemas privados y de ahorro complementarios al sistema público. Perú (1993) y Colombia (1994) escogieron por un sistema de libre opción entre los sistemas públicos de prestación definida y los sistemas privados de contribución definida.

4.3.1 Modelos de Pensiones: La combinación de los sistemas tanto de beneficio definido como de contribución definida, ha dado origen a los denominados sistemas mixtos y paralelos, los cuales son de interés para la actual coyuntura de Colombia. A continuación se describen algunos de los sistemas de beneficio definido más usuales como reparto puro, reparto de capitales, prima media (escalonada y general), al igual que los de Contribución Definida, el mixto y el paralelo¹.

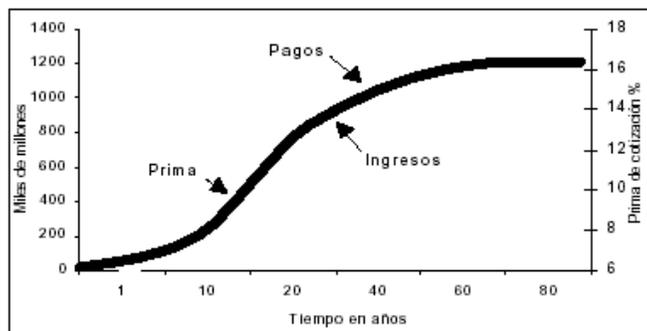
4.3.2 Sistemas de Beneficio Definido

4.3.2.1 Reparto puro: Consiste en establecer un nivel de cotización para financiar sólo los gastos de las pensiones en curso de pago y, por lo tanto, no genera reservas. Su aplicación ha sido limitada normalmente para prestaciones de corto plazo como las definidas para riesgos de trabajo. En este esquema, la prima o cotización se puede expresar como:

$$\text{Prima} = \frac{\text{Pagos del año}}{\text{Masas de Salarios}}$$

Aunque el reparto puro permite un bajo nivel de prima al inicio, es bastante vulnerable a las variables demográficas. Si la población envejece paulatinamente, los pagos en pensiones aumentan haciendo necesario que los ingresos crezcan al mismo ritmo; de lo contrario, se genera un déficit corriente. Para lograr ese equilibrio las cotizaciones deben presentar un aumento continuo, similar al de los pagos de pensiones (Figura 7: Sistema de Reparto Puro).

Figura 7. Sistema de Reparto Puro



Fuente: Asofondos – Sistemas Pensionales, 2001

¹ Klaus Schmidt-Hebbel. LatinAmericas Revolution a Review of Approaches and Experience

De esta forma, las primeras generaciones podrían ganar al recibir los mismos beneficios que las generaciones posteriores pero con una cuota más baja. No habría necesidad de aumentar la cuota si la población cotizante creciera lo suficiente para amortiguar los pagos de pensiones. Sin embargo, en el contexto actual la tendencia es el paulatino proceso de envejecimiento de la población.

4.3.2.2 Reparto de capitales: La mecánica consiste en contribuir cada año las cantidades correspondientes al capital necesario para cubrir las pensiones de los retirados en ese año. Bajo este sistema se genera una reserva en virtud de que el gasto anual de pensión es menor que su capital constitutivo o valor presente del flujo de la pensión.

Una versión sencilla de la forma como se calcularía la cuota o prima para cotizaciones sería:

$$\text{Prima} = \frac{\text{Capitales del año}}{\text{Masa de Salarios}}$$

Con respecto al de reparto puro, este sistema tiene la ventaja de que la generación de reservas garantiza el pago de la renta pactada a los pensionados. Es decir, los aumentos de la cotización garantizan no el equilibrio entre los ingresos y pagos corrientes, sino el equilibrio a nivel actuarial,

El equilibrio actuarial se refiere a obtener los ingresos suficientes, incluidos los rendimientos que éstos generen, para financiar el pasivo pensional.

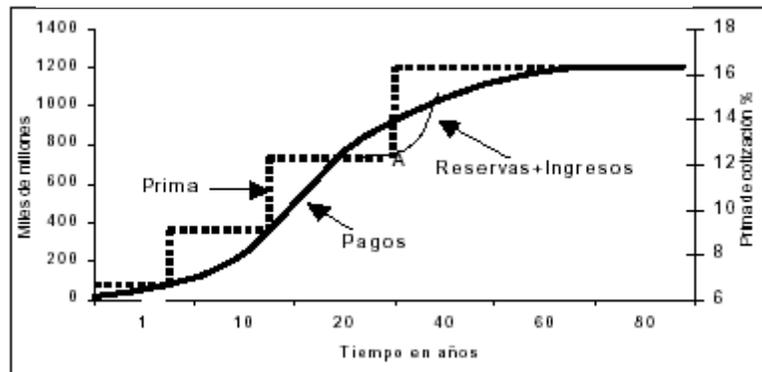
Este último está constituido por la totalidad de las obligaciones pensionales actuales y futuras, a las cuales son acreedores los afiliados y pensionados del sistema en cada momento,. Su representación gráfica sería similar a la de reparto puro pero teniendo en cuenta balances actuariales.

4.3.3 Prima Media

4.3.3.1 Prima media escalonada: Bajo este sistema se establece una prima que estará en operación por un período predeterminado, después del cual se establece un nivel de cotización mayor para otro período.

En este caso la reserva es mucho menor a la de reparto de capitales lo que, eventualmente, podría considerarse como una ventaja financiera en virtud de la liberación de recursos para otros proyectos que compiten en términos económicos con el proyecto social.

Figura 8 Sistema de Prima Escalonada



Fuente: Asofondos Sistemas Pensionales. 2001

El ejemplo hipotético del gráfico: Sistema de Prima Media Escalonada, muestra cómo cuando la cotización no se ajusta oportunamente, los ingresos empiezan a ser menores a los pagos y que aún después de aumentar la cotización prevalece un desequilibrio actuarial negativo (situación descrita en torno al punto A).

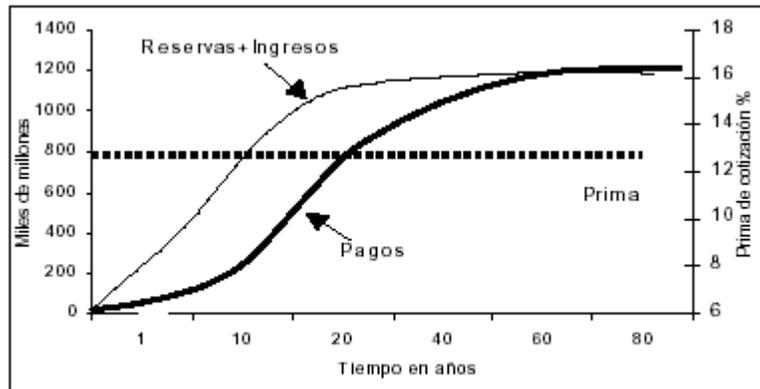
En Colombia, este fue el régimen financiero del seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, IVM, desde la creación del ISS en 1967 hasta 1993. Contemplaba aumentos quinquenales en la cotización que no se hicieron efectivos, ocasionando un desequilibrio actuarial desde las primeras fases de iniciado el sistema.

¿Cuál razón justifica esa solidaridad intergeneracional? Es decir ¿por qué las generaciones jóvenes aportan más que las precedentes para recibir beneficios iguales? Se han argumentado al menos dos razones. Por un lado, dado el bajo ingreso corriente de los ancianos y su vulnerable estado físico, tendría sentido usar la ancianidad como criterio para focalizar las transferencias de ingresos. Por otra parte, se podría pensar que las generaciones jóvenes serían beneficiadas por el crecimiento económico, de modo que deben transferir recursos a las generaciones mayores cuyo ingreso vitalicio es menor.

Esos argumentos han sido minados por la realidad, especialmente en sistemas maduros. Las primeras generaciones frecuentemente han recibido mucho más de lo que aportaron durante su vida laboral. Las generaciones jóvenes han tenido que afrontar altas cotizaciones, mayor pago de impuestos y bajas tasas de rentabilidad de las reservas, aspectos que han reducido su ingreso vitalicio y sus pensiones.

4.3.3.2 Prima media general: El rasgo distintivo de este régimen es la adopción de una tasa de cotización constante durante toda la vigencia del sistema, suficiente para cubrir los gastos corrientes, generar excedentes y constituir reservas con el objeto de afrontar pagos y gastos futuros. Esos excedentes y sus rendimientos son los que permiten mantener fija la cuota. A partir de 1993, este sistema ha sido el régimen del ISS en Colombia.

Figura 9. Sistema de Prima Media General



Fuente: Asofondos Sistemas Pensionales, 2001

En las primeras etapas, los ingresos y las reservas superan los gastos pero en la medida en que estos últimos crecen por efecto del envejecimiento de la población, se genera un equilibrio actuarial en el largo plazo (Figura 8. Sistema de Prima Media General). Por otra parte, este régimen evita que las últimas generaciones tengan que aportar más que las primeras y/o que reciban beneficios reducidos.

No obstante, los problemas intergeneracionales prevalecen si no existen ajustes. Por ejemplo, con aumentos en la esperanza de vida, las primeras generaciones tendrán un tiempo de disfrute de las pensiones menor al de las generaciones más jóvenes, a pesar de hacer aportes suficientes para más años de pensión o montos mayores. Como medida de ajuste, la edad de jubilación se ajustaría a los cambios en la esperanza de vida, procurando un período fijo de disfrute de la pensión.

Ante estos matices de equidad intergeneracional y de equilibrio financiero, aunados al problema de la fase tardía de la transición demográfica en la cual disminuye la proporción afiliados/pensionados, resulta crucial el monitoreo constante al sistema (ya sea de reparto puro, prima escalonada, etc.) y los ajustes oportunos.

Como se observa, los regímenes vistos hasta ahora están propensos a desequilibrios financieros por efecto de cambios demográficos y falta de ajustes oportunos. Esos dos riesgos se hicieron efectivos en muchos países latinoamericanos incurriendo en déficit cubiertos con presupuestos del gobierno.

Otro factor que ha llevado al mal desempeño de estos sistemas públicos sin permitirle cumplir con sus funciones distributivas y de alivio a la pobreza, ha sido la presión política de ciertos grupos influyentes los cuales mantienen disposiciones favorables en detrimento de los segmentos cuya participación política es nula o escasa.

Para intentar solucionar algunos de esos problemas, las reformas pensionales implementadas en varios países de América Latina en las últimas décadas del

Siglo XX, han introducido nuevos esquemas tratando de superar algunos de los problemas presentados por los sistemas de beneficio definido. A continuación se presentan algunos de ellos.

4.3.4 Sistemas de Contribución definida (Capitalización individual): Bajo este esquema, la legislación determina la cuantía del aporte y no define el monto de las prestaciones o beneficios ni en términos absolutos ni en términos relativos a un salario de referencia. En este caso, el monto de la pensión es incierto porque depende del monto efectivamente acumulado el cual se conoce sólo hasta el momento del retiro y de la conformación que en ese momento tenga el pensionado de su grupo familiar.

La contribución definida es un sistema de ahorro cuyo único objetivo es financiar una pensión. Por ello ofrece dos ventajas frente a los sistemas públicos de beneficio definido. Aísla el riesgo demográfico de envejecimiento de la población, al asignar cuentas a cada beneficiario, y garantiza recursos suficientes para el pago de la pensión.

La suficiencia de recursos se obtiene al cumplir con el denominado “principio de equivalencia” el cual establece que al momento del retiro, el valor presente (actuarial) del flujo de pensiones debe ser equivalente al capital constituido o ahorro acumulado. En otros términos, el capital acumulado a la fecha de retiro, K , debe ser igual al producto entre un factor actuarial, Fa , y un monto de pensión, P .

$$K = P * Fa$$

En este caso P es desconocido y su valor depende del capital acumulado y de las variables involucradas en el factor actuarial (esperanza de vida, estado civil, sexo, edad):

$$P = K / Fa$$

En cada momento del sistema sólo se puede otorgar una pensión financiable con el fondo acumulado; si éste es alto se podrá contar con una pensión mayor y viceversa. Por su definición, este sistema no puede garantizar previamente un monto determinado de la pensión, en contraposición a los sistemas de beneficio definido donde se compromete una mesada a cambio de aceptar incertidumbre sobre la suficiencia de recursos.

Otra característica de los sistemas de capitalización individual es la participación del sector privado en la administración de los fondos de reservas. Estos reducen la probabilidad de fomentar el gasto ineficiente del gobierno; aunque el gobierno pueda obtener préstamos de esos fondos, lo hace de una manera transparente, como parte de la deuda nacional y pagando tasas de interés de mercado, desestimulando su endeudamiento.

Sin embargo, la contribución definida no permite la función de redistribución que pueden dar los sistemas públicos. Para enfrentar este inconveniente algunos países introducen la solidaridad intrageneracional a través de obligar a las personas con mayores ingresos a aportar un porcentaje adicional para financiar a las más pobres. Otra desventaja es su mayor vulnerabilidad a choques financieros de tipo doméstico o internacional, de acuerdo con la diversificación del portafolio. Igualmente, su implementación en contextos con sistemas de beneficio definido preexistentes no resuelve el problema de déficit corriente debido al problema financiero generado en el periodo de transición.

Entre los planes de beneficio definido y los de contribución definida se puede mencionar una diferencia sustantiva: en los primeros el riesgo inherente al financiamiento o suficiencia de cotizaciones es de la institución que otorgará la pensión, mientras que en los de contribución definida es el trabajador quien absorbe los riesgos de insuficiencia de recursos.

No obstante, en algunos países el riesgo del trabajador es compartido con el Estado. Este garantiza una pensión mínima cuando el afiliado haya cumplido una edad avanzada y haya cotizado durante largos períodos sin completar fondos suficientes para financiar cierto monto (por lo general equivalente al salario mínimo legal); en estos casos, el Estado se encarga de aportar los recursos necesarios para financiar dicha pensión, con lo cual también se pueden generar altos déficit públicos.

Como rasgos comunes a los regímenes se puede mencionar la vulnerabilidad a las variaciones en las tasas de interés y los cambios en la estructura del mercado laboral, especialmente en lo referente al aumento del empleo informal.

4.4 MODELOS PENSIONALES

4.4.1 Sistema Multipilar o Mixto

Ante las desventajas que cada sistema ofrece para cumplir con las tres funciones señaladas en el numeral 4.1.2, algunos países han implantado sistemas mixtos en los cuales se combina un pilar público de Beneficio Definido con otro de Contribución Definida y, en otros casos, un tercer pilar de ahorro voluntario.

El BM (1994) propone un pilar público financiado con impuestos y limitado a reducir la pobreza en la vejez. Con ello se evita la presión a favor del gasto excesivo y las transferencias nocivas dentro de una misma generación y entre generaciones, se redistribuye el ingreso a favor de los pobres y se coasegura contra períodos de baja rentabilidad de las inversiones, recesión y del mercado privado.

Para el segundo pilar obligatorio recomienda la existencia de cuentas de ahorro individual administradas por el sector privado con regulación del gobierno, vinculando beneficios y costos, cumpliendo así la función de uniformidad del ingreso o ahorro. Esas características impulsan la acumulación de capital, desarrollan el mercado financiero y reducen la presión política a favor de la expansión del pilar público.

El tercer pilar se constituye de planes de ahorro voluntario que proveen protección adicional para las personas de altos ingresos que deseen más de lo ofrecido por los otros dos pilares. El diseño de los sistemas mixtos varía de acuerdo con las características, necesidades y posibilidades de cada país (gráfico: Opciones de Reforma en América Latina). Por ejemplo, en Argentina existen dos pilares con un aporte total de 27% del salario. Los ingresos para el primer pilar provienen del aporte obligatorio del empleador, del aporte voluntario del trabajador y de impuestos. El segundo pilar se financia con los aportes de los trabajadores que no están en transición. En Uruguay existen tres pilares financiados con aportes de empleadores y trabajadores según tres tramos de salario.

El rasgo común entre los sistemas argentino y uruguayo es la existencia de un aporte total destinado a financiar simultáneamente el pilar público y el pilar de capitalización individual obligatoria (además, en Uruguay se puede financiar el tercer pilar pero sin aporte del patrono).

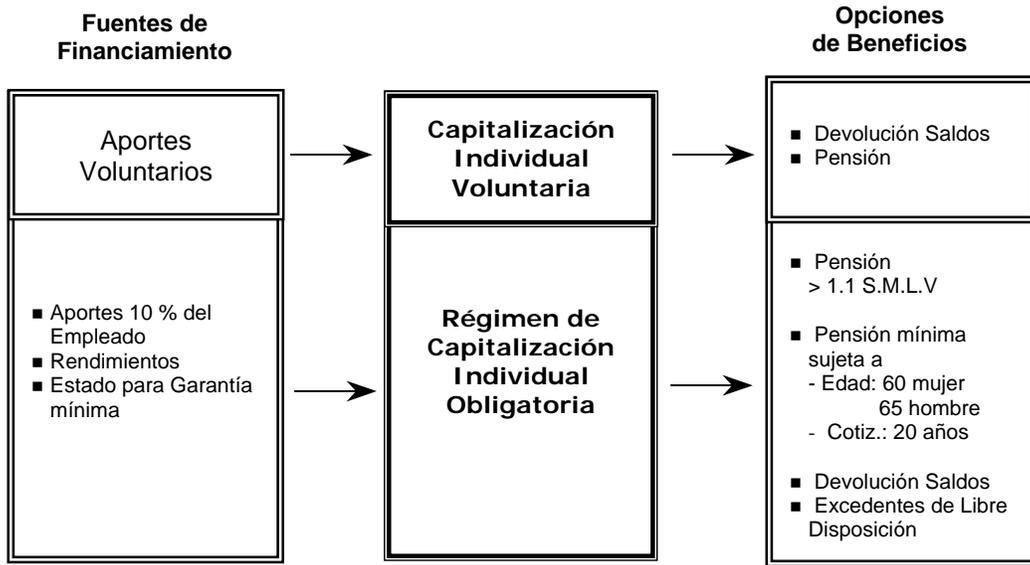
Esa característica se logra gracias a que en esos países el ingreso per cápita es lo suficientemente alto para cubrir los dos pilares. Aún así, las tasas de cotización son las más altas de América Latina: 27% en Argentina y 27.5% en Uruguay, frente a un promedio alrededor del 14%.

Lo anterior indica como condición necesaria de los sistemas mixtos, la existencia de un ingreso per cápita alto, con bases de cotización que puedan financiar de forma simultánea el pilar público (beneficio definido) y, al menos, el de ahorro individual obligatorio.

4.4.2 Sistema Paralelo o Dual: En este caso los pilares de Contribución Definida y Beneficio Definido no son complementarios, sino que cada cual compite por su lado para atraer afiliados. En el sistema público se otorga un beneficio definido mientras que en el sistema administrado por el sector privado los beneficios están ligados al desempeño esperado del sistema de capitalización individual. La predominancia de cualquiera de los dos regímenes depende de las condiciones existentes en cada uno de ellos. Si las condiciones en el pilar público son generosas y los beneficios no están estrechamente relacionados con los costos, es muy probable que predomine temporalmente este pilar, siempre y cuando haya libre traslado entre los subsistemas.

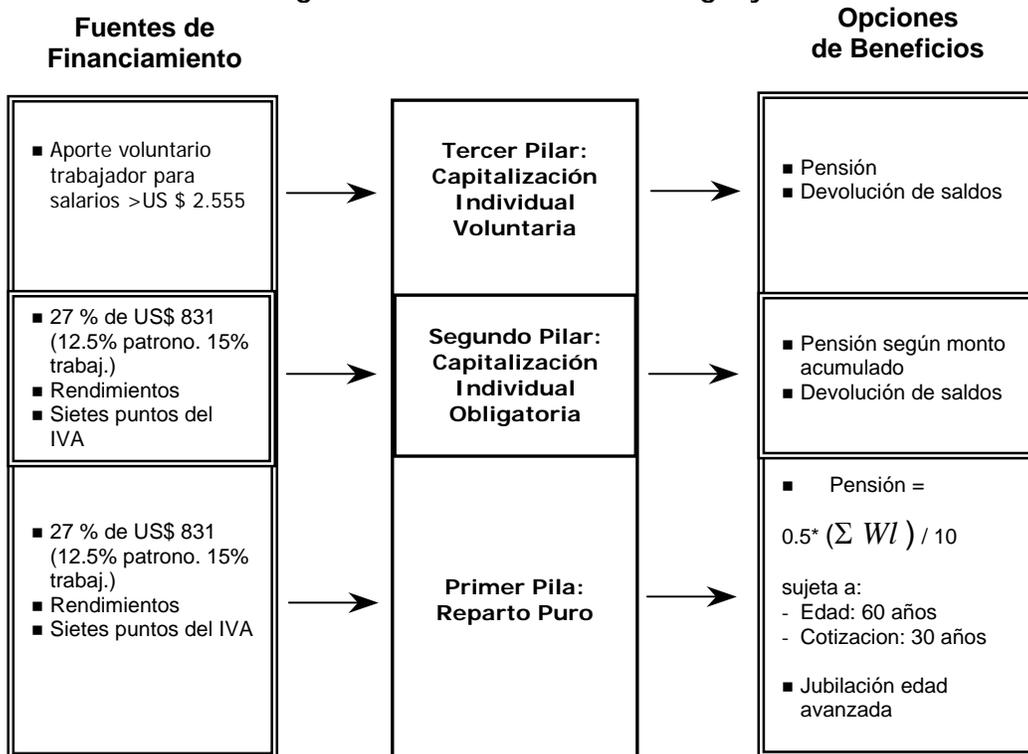
La coexistencia de los dos regímenes posibilita la competencia entre ellos, estimulando la eficiencia en la utilización de los recursos, mejorando la atención a afiliados y pensionados y brindando mayores rentabilidades en las reservas.

Figura 10. Capitalización Plena - Chile



Fuente: Asofondos sistemas Pensionales, 2001

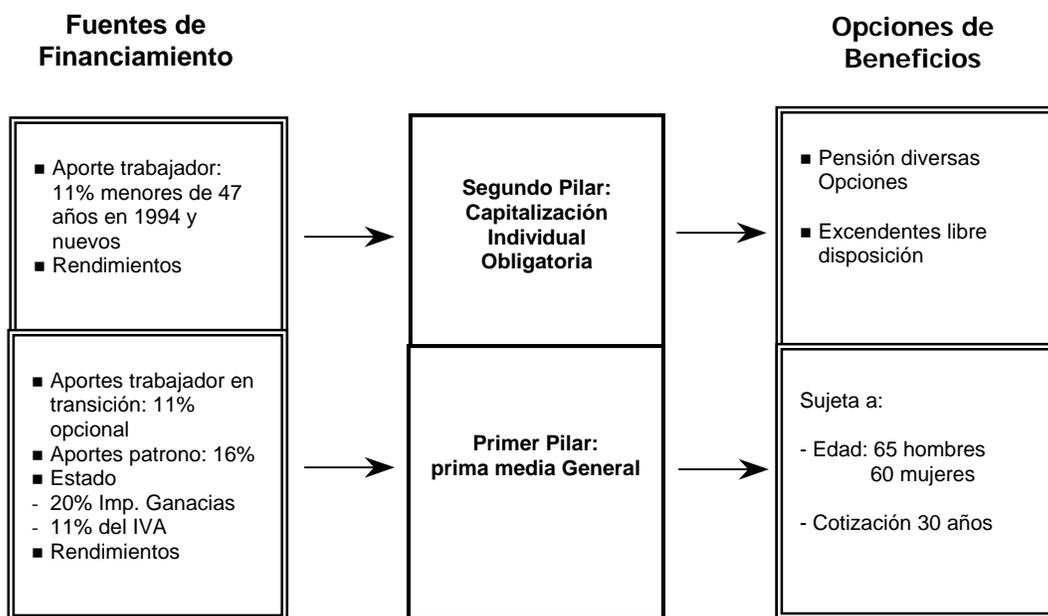
Figura 11. Sistema Mixto de Uruguay



Fuente: Asofondos Sistemas Pensionales, 2001

Es probable que las personas de altos ingresos prefieran el régimen de capitalización individual por ofrecer la posibilidad de obtener pensiones a edades tempranas, así sus montos no sean tan altos. Con esta situación el sistema público tendería a afiliarse sólo a personas de bajos recursos, en detrimento de su equilibrio financiero. Por ello es importante establecer mecanismos para evitar esas fallas.

Figura 12. Sistema Mixto Argentina



Fuente: Asofondos Sistemas Pensionales 2001

Uno de los motivos para la introducción del componente de Contribución Definida en América Latina, fue el desequilibrio financiero de los sistemas de Beneficio Definido. Sin embargo, la Contribución Definida no garantiza el pago de ese déficit sino que evita mayores déficits en el futuro. De hecho, la introducción de la Contribución Definida puede generar un mayor déficit corriente por efecto de la transición, entendida como el proceso de cambio de un sistema Beneficio Definido a uno que incluya capitalización individual.

El problema clave de cualquier transición es cubrir alguna proporción de la pensión de los viejos y al mismo tiempo provisionar el ahorro para los jóvenes. Con la incorporación de la Contribución Definida, los aportes de las generaciones jóvenes dejarán de alimentar, así sea parcialmente, el sistema de Beneficio Definido y, por tanto, no habrá cómo pagar a satisfacción las pensiones de las generaciones viejas que están en el régimen de Beneficio Definido.

Por tanto, con la introducción de la capitalización individual los jóvenes estarían pagando el doble, sus aportes al régimen de ahorro individual más las pensiones

de los viejos afiliados al sistema de Beneficio Definido. En una situación sin reforma los jóvenes sólo aportarían cotizaciones al sistema de Beneficio Definido para financiar las mesadas de los viejos, y esperarían que las generaciones futuras financien sus pensiones.

Pero no necesariamente la generación de trabajadores de la transición debe pagar el costo de ella. Depende de la forma como se financie el déficit del sistema de Beneficio Definido. Al financiarse con emisión de nueva deuda gubernamental, se haría un canje de la antigua deuda implícita de Beneficio Definido por nueva deuda explícita gubernamental. Con ello la reforma ejerce un efecto limitado sobre el ahorro nacional, el capital y la distribución del bienestar intergeneracional entre los jóvenes y los viejos durante la transición.

Al tener en cuenta el principio de la equivalencia, algunas de las generaciones futuras deberán asumir el pago de esa deuda a través de impuestos; de todas formas, este dilema también lo enfrentaría cualquier gobierno aún sin reforma, en el momento en que se agoten las reservas del Beneficio Definido.

La financiación con impuestos castiga a las generaciones contribuyentes de impuestos durante la transición y beneficia a las generaciones post-transición no gravadas. Según Schmidt-Hebbel (1995), esta alternativa produciría un mayor ahorro y formación de capital en el futuro posibilitando mejores ingresos y niveles salariales. Por otra parte y dada su característica de inversionistas especializados, los administradores de los fondos privados de pensiones pueden lograr mayores rendimientos de los recursos al ofrecer las mejores combinaciones de riesgo y rentabilidad.

Sin embargo, el incremento en el acervo de capital puede reducir la rentabilidad de los fondos de pensiones en el mediano plazo; este hecho aunque modera el ritmo de crecimiento del capital en el mediano plazo, puede aumentar la productividad del trabajo y aumentar los salarios de los trabajadores retroalimentando, a través de los aportes obligatorios, el sistema pensional.

Bajo este racionamiento surge una de las grandes ventajas potenciales, a nivel teórico, de los fondos privados cual es la de fomentar el desarrollo del mercado de capitales y el ahorro interno, creando un círculo virtuoso para la economía: a mayor ahorro, mayor disponibilidad de recursos para financiar las empresas, lo que aumenta la inversión y el empleo y, por tanto, el crecimiento económico general.

El desarrollo del mercado de capitales es necesario para la cristalización del círculo virtuoso. Con ello se estimula que los recursos del régimen de contribución definida se canalicen a financiar sectores diferentes al gobierno, como el sector real.

En este sentido, el bajo desarrollo de los mercados de capitales en América Latina puede ser un impedimento del éxito del sistema de contribución definida. De

hecho, alrededor de dos terceras partes de los fondos de pensiones están invertidas en títulos del sector público y del sector financiero, restándole financiamiento al sector real.

4.5 SISTEMA PENSIONAL COLOMBIANO

Desde su creación hace más de 50 años, el sistema pensional colombiano ha sido objeto de varias transformaciones. Sin embargo, estos cambios sucesivos no han resultado en un conjunto eficiente de mecanismos que recaude y administre cotizaciones y, por otro lado, pague las pensiones de los colombianos.

El deficiente diseño y la pobre administración del sistema pensional del país han resultado en un esquema de baja cobertura, el cual no obstante ejerce cada vez mayor presión sobre las finanzas públicas.

En 1993 se dieron los primeros pasos importantes para solucionar este grave problema, mediante la promulgación de la Ley 100 de ese mismo año. Con ella se terminó el monopolio del sistema de prima media y se abrió un necesario espacio para que iniciara su operación un sistema paralelo de capitalización individual.

La creación de esta nueva modalidad de manejo de recursos y de pago de pensiones, constituyó el primer avance hacia un sistema pensional donde los recursos son mejor administrados y la dependencia fiscal del sistema se reduce, en la medida en que los beneficios están más relacionados con los requisitos.

4.5.1 La Ley 100 de 1993 Estableció el conjunto de Instituciones, normas y procedimientos para establecer el Sistema de Seguridad Social Integral de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

La ley 100 de 1.993 creó el sistema de Seguridad Social Integral estableciendo unos principios generales y en el primer libro todas las disposiciones para el sistema dual del Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida y Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad.

A la fecha se le han realizado dos reformas, la última enmarcada en la ley 797 del 2003 que aumento en los próximos cuatro años los aportes de cotización gradualmente aplicándolos a partir del 2004

Figura 13 Sistema Dual de Colombia

Fuentes de Financiamiento		Opciones de Beneficios	Fuentes de Financiamiento		Opciones de Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> ■ Aportes 13.5% <ul style="list-style-type: none"> - Patrono 10.1 - Empleado 3.4 - 1% Adicional, empleados altos ingresos para solidaridad intergeneracional - Rendimientos ■ Estado para Garantía de pensión mínima 	Régimen de Prima Media general	* Pensión $0.5 * (\sum Wi) / 10$ Sujeta a: - Edad 55 Mujer 60 Hombre - Cotiz: 20 años - Indemnización Sustituta - Pensión mínima	Aportes Voluntarios	Capitaliz Individual Voluntaria	Devolución Saldos Pensión * Pensión >1.1 S.M.L.V - Edad 55 Mujer 60 Hombre - Cotiz: 23 años - Devolución saldos - Excedente de libre disposición
			<ul style="list-style-type: none"> ■ Aportes 13.5% <ul style="list-style-type: none"> - Patrono 10.1 - Empleado 3.4 - 1% Adicional, para solidaridad - Rendimientos ■ Estado para Garantía de pensión mínima 	Régimen de Capitaliz. Individual Obligatoria	

Fuente: Asofondos Sistemas Pensionales 2001

4.5.2 Situación del ISS: Actualmente la situación del Instituto de Seguros Sociales es poco alentadora. Tanto en el área de salud como en el de pensiones las carencias son evidentes. En primer lugar se analizará el panorama del área de la salud, ya que es el sector más visible y nombrado por los medios de comunicación, además la relación que existe entre ese sector y el de pensiones es muy importante. No sólo a nivel administrativo, sino que en el inconsciente colectivo el posicionamiento del servicio del ISS se ve claramente influenciado por la pobre imagen que proyecta esta entidad en el área de la salud.

Cuadro 4. Panorama Actual del Seguro Social (Salud)

Salud	<ul style="list-style-type: none"> ■ El ISS empieza a afrontar el Sistema General de Seguridad Social en Salud con una deficiencia en el sistema de información, problema que aún no ha logrado superar y que le ha dificultado su adecuación a la Ley 100. ■ Debido a la implementación de la atención integral a la familia y el consecuente incremento de su población afiliada, se crearon expectativas de gasto que desbordaron la capacidad del ISS para sostenerlo. ■ En los primeros años de aplicación de la Ley 100 se generaron grandes excedente de caja que, por la carencia de información y desconocimiento de la situación real del Instituto, se destinaron a incrementar los gastos administrativos, operativos y a la realización de inversiones en nuevas clínicas, en vez de destinarse a la conformación de un fondo de pasivo pensional o al fortalecimiento de su sistema de información. ■ Sanción como la que en el año de 1998 le impuso la Superintendencia Nacional de Salud, donde se le impedía la realización de nuevas afiliaciones, los problemas de coyuntura económica que presenta el país desde 1999 y debido a las grandes deficiencias a nivel administrativo y gerencial, divulgadas en general por los medios, es fácil de entender lo grave de la situación del sistema.
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: El tiempo, Pagina económica, Junio 26 2004

Cuadro 5. Panorama Actual del Seguro Social (Pensiones)

Pensiones	<ul style="list-style-type: none"> Esta imagen negativa que proyecta el ISS en el área de salud es la que a la postre tenemos los colombianos del I.S.S. Esta misma imagen, creemos, que es la que en gran medida tiene la culpa de que en el momento de pensar en una administradora de pensiones se deseché, generando año tras año un faltante que hace que la proporción entre afiliados a cotizantes tienda a cero.
	<ul style="list-style-type: none"> Retiro masivo de afiliados cotizantes no sólo por la llegada de los fondos sino por el desempleo. El ISS pasó a tener casi cinco millones de cotizantes a dos millones en menos de 10 años mientras que los jubilados se le duplicaron en el mismo periodo
	<ul style="list-style-type: none"> En los años se venía hablando de que las reservas del Seguro tarde o temprano se iban a agotar, Incluso, un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) presentado en 1998 revelaba que, de mantenerse la situación de ese momento, los recursos de la entidad para el pago de pensiones se agotarían en 20 años, es decir, en el 2018.
	<ul style="list-style-type: none"> Pero, la realidad superó los pronósticos más pesimistas de entonces debido a que las cotizaciones que pagaban los afiliados no alcanzaban a cubrir el monto de las mesadas, - que ascienden a 4.5 billones de pesos al año-; a las nuevas cargas como el pago de la mesada 14; a que los distintos gobiernos nunca aportaron a la entidad la parte que le correspondía (Se estima que la deuda con el Seguro asciende a 40 billones de pesos). Por lo anterior, el Gobierno tendrá que meterse la mano en el bolsillo para ayudar a pagar las pensiones de los 550.000 jubilados de la entidad, con una primera cuota en el 2004 de 950.000 millones y mas de tres billones en el 2005
	<ul style="list-style-type: none"> La situación en el mediano y largo es crítica y muy preocupante. Del total del déficit que asciende a 207 % del PIB, 60 puntos le corresponden al ISS. Dada la edad y la situación de las cajas y la cobertura del ISS frente a estas, es el ISS el único ente administrativo que maneja el capital y las pensiones de los afiliados al régimen de prima media, por lo que cualquier reforma a este sistema debe medirse desde el punto de vista de sus afiliados.

Fuente: El tiempo, Pagina económica, Junio 26 2004

Tabla 2 Situación del ISS		
Comparativo Cotizantes / Pensionados		
Año	Cotizantes	Pensionados
1995	3.120.298	313.755
1996	2.846.813	345.210
1997	2.746.104	358.602
1998	2.348.859	385.786
1999	2.381.897	415.331
2000	2.145.369	443.205
2001	2.009.466	475.714
2002	2.224.527	483.858
2003	2.024.038	544.597

Fuente Asofondos, Diciembre 2003

4.6 SECTOR DE LOS FONDOS PRIVADOS

4.6.1 Definición de Seguro de Invalides, Vejez y Muerte; el seguro es un intangible, es decir, es un servicio que el cliente no puede percibir con sus sentidos, su tangibilidad se presenta a través del servicio que se presta, su papel en la sociedad corresponde a proteger a las personas contra los riesgos de invalidez, vejez y muerte.

Una característica fundamental es que estos productos no son tangibles en el corto plazo por lo cual el cliente, no percibe su beneficio en el tiempo y en cierto sentido no puede comparar si el producto o la empresa que lo presta esta satisfaciendo sus necesidades, hasta el momento en que requiere utilizar el servicio.

4.6.2 Productos que ofrecen los fondos de Pensiones: La cotización que realiza el cliente es principalmente un ahorro que va a su cuenta individual que corresponde al 14,5% de Ingresos Base de cotización, Si es empleado dependiente, el 75% lo aporta el empleador y el 25% por lo aporta el trabajador, no obstante dentro de la cotización se realiza una aporte del 1% para tomar un prima de seguro que cubre al afiliado y su grupo familiar en los riesgos de Invalidez o Muerte.

Adicionalmente, para tangibilizar la adquisición de este producto por parte del cliente los fondos de Pensiones ofrecen los siguiente servicios:

➤ **Trabajadores**

- Kit del afiliado: En el cual se entrega la carta de bienvenida, el reglamento del fondo en ocasiones una tarjeta de Identificación para adquisición de descuentos.
- Extracto Trimestral para el afiliado
- En caso de ser exafiliado del Sistema de Prima Media tramite de su Bono Pensional.
-

➤ **Empleadores**

- Software para facilitar el pago de las liquidaciones de los trabajadores
- Red de oficinas Bancarias

4.6.3. El Servicio de los Fondos de Pensiones: El servicio que brinda las AFP para generar valor a sus clientes son: rápida afiliación, Trámite de su Bono Pensional, Asesoría y orientación por parte de la Fuerza Comercial, oficinas y sucursales para gestionar las correspondientes reclamaciones.

4.6.4 Composición del Sector: El mercado de las AFP cuenta con 6 Fondos de Pensiones; Porvenir, Colfondos, Horizonte, Santander, Protección y Skandia y en el Régimen de prima media el Instituto de los Seguros Sociales.

4.6.5 Características de los productos: presentamos las características del Fondo de Pensiones Obligatorias efectuando un comparativo entre los regímenes:

Cuadro 6. Comparativo entre Regímenes	
AHORRO INDIVIDUAL CON SOLIDARIDAD	PRIMA MEDIA CON PRESTACION DEFINIDA
† Cuenta de ahorro Individual	🏛️ Los fondos entran a un fondo común
† Genera rendimientos mensuales que aumentan la cuenta individual	🏛️ Los rendimientos no se capitalizan en forma individual
† El monto de la pensión depende de: su ahorro individual, tiempo de cotización, los rendimientos financieros y el valor de su Bono Pensional.	🏛️ La pensión no puede ser mayor a un 85% del promedio del ingreso del afiliado en los últimos 10 años.
† Se pueden realizar aportes adicionales (aportes voluntarios al Fondo Obligatorio)	🏛️ No se pueden realizar aportes adicionales
† El monto máximo de pensión son 20 salarios	🏛️ El monto máximo de pensión son 20 salarios
† Edad de jubilación, 57 años mujeres, 62 hombres solo cuando se va a acceder a la garantía estatal de pensión mínima*1150 semanas cotizadas	🏛️ Edad de jubilación, 55 años mujeres, 60 hombres.*1000 semanas cotizadas, hasta el 2014
† Planes alternativos de Pensión <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renta Vitalicia Inmediata ▪ Retiro Programado ▪ Retiro programado con renta vitalicia diferida 	🏛️ Unico Plan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renta Vitalicia Inmediata
† Tiene derecho a la Pensión de sobrevivientes, los beneficiarios de ley	🏛️ Tiene derecho a la Pensión de sobrevivientes, los beneficiarios de ley
† Excedentes de libre disponibilidad	🏛️ Derecho a auxilio funerario
† Seguro de vida automático	🏛️ Seguro de vida con el ISS

Fuente: Agenda Comercial Colmena, 1997

4.6.6 Características estructurales del sector: El Sector de los Fondos de Pensiones presenta unas características estructurales que están dadas de acuerdo al origen del capital, la composición del mercado y su participación en la economía nacional:

- ❖ Estructura según el origen del capital: con la apertura a la inversión extranjera propiciada por las leyes aprobadas en 1990, este sector ha sido receptor de inversiones provenientes de otros países a través de adquisición de fondos de Pensiones.
- ❖ La dinámica de inversión en los Mercado de capitales se caracteriza por:

- Concentración de la demanda en riesgos mínimos: 'AAA' y 'AA+'.
 - Un portafolio macro de todos los fondos calificados por Duff & Phelps tendría una calificación de riesgo crediticio 'AAA' y un valor aproximado de \$18 billones a diciembre de 2002.
- Concentración muy alta en títulos de deuda pública.

4.6.7 Características de las Modalidades: A continuación se presentan las características que presenta cada una de la modalidades de pensión que tiene a su disposición el afiliado.

Cuadro 7. Modalidades de Pensión		
RENDA VITALICIA INMEDIATA	RETIRO PROGRAMADO	RETIRO PROGRAMDO CON RENTA VITALICIA DIFERIDA
<ul style="list-style-type: none"> ■ El afiliado escoge la aseguradora 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pago a través del fondo de Pensiones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retiros programados, son el Fondo de Pensiones, hasta una fecha determinada.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Cubre toda la vida y a los sobrevivientes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retiros Mensuales hasta que el capital o permita 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renta Vitalicia con la aseguradora generando pagos mensuales a partir de la fecha determinada
<ul style="list-style-type: none"> ■ La administradora tramita el traslado a la aseguradora 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unidades de valor constante. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La renta vitalicia rige después de terminar los retiros programados
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rentas en unidades constantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pensión mínima garantizada por el estado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El retiro programado no podrá ser menor a la pensión mínima de vejez
<ul style="list-style-type: none"> ■ No podrá ser menor a un salario mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesada, doseava partes de la anualidad, producto de dividir el saldo de la cuenta más el bono pensional por el capital necesario para financiar una unidad de renta vitalicia 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Pago a través de la aseguradora 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se va descontando de la cuenta de Ahorro Individual del afiliado y del bono, si tuviese derecho. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si muere el pensionado y no hay más beneficiarios, el saldo pasará a masa sucesoral. 	

Fuente: Agenda Comercial Colmena, 1997

4.6.8 Bono Pensional

El bono pensional es un reconocimiento económico del tiempo de cotización o servicio de cada afiliado, representado en un título valor, conformado de aportes realizados de los empleadores a los afiliados con las siguientes características:

- Cotizado al Instituto de Seguros Sociales, Cajas o Fondos de previsión del Sector Público, 150 semanas (3 años).

- Vinculadas al estado o entidades descentralizadas como sector público
- Vinculados en empresas que reconocen el pago de pensiones
- Afiliados a cajas pensionales del sector privado, que reconocen el pago de pensiones.

Los factores de liquidación están determinados por los siguientes factores: Edad del afiliado, Salario del afiliado a Junio 30 del 1992, Fecha de traslado del régimen de ahorro individual con solidaridad, Semanas cotizadas en el régimen de prima media con prestación definida.

Existen dos tipos de bonos: Los Bonos tipo A, son aquellos regulados por el decreto ley 1299/94 que se expiden a aquellas personas que se trasladan al régimen de ahorro individual con solidaridad, viniendo del ISS, cajas de previsión o empresas privadas que reconocían sus pensiones y que cumplan los requisitos. Los Bonos Tipo B definido por el decreto Ley 131/94 los define como aquellos que se expiden a servidores públicos que se trasladen antes o después de la fecha de entrada en vigencia del sistema General de Pensiones y que cumplan con los requisitos establecidos.

- Modalidad 1: Para quienes iniciaron cotizaciones en el sistema de pensiones después de Junio 30 de 1992.
- Modalidad 2: Para quienes iniciaron cotizaciones en el sistema antes de Junio 30 de 1992

5. ESCENARIOS PENSIONALES

5.1 ESTRATEGIA

En el pasado el uso del plan a cinco años parecía un proceso natural, pero hoy ante la presencia de un sinnúmero de fenómenos que se presenta en el entorno, el cambio es la norma, y existe la necesidad constante de reorientar la estrategia empresarial. El proceso de elaboración de la estrategia implica un diálogo continuo con el futuro con el propósito de desarrollar un sentido de dirección o una visión estratégica en una época de incertidumbre y discontinuidad.

5.2 ESCENARIOS

La palabra escenario se usa con mayor frecuencia en la industria cinematográfica, para referirse a una descripción detallada de la acción de una película. En una buena película, el escenario será una historia coherente que se desarrolla a partir de una situación inicial posible. De manera similar, en la planeación estratégica un escenario es una historia coherente relativa al ambiente empresarial, cuyo punto de partida es el mundo de hoy.

Idealmente, un escenario debe ser la descripción de un posible futuro en que los desarrollos sociales, políticos, económicos y tecnológicos evolucionen en un orden interno consistente.

La tarea inicial en el desarrollo de escenarios es describir y analizar la forma que interactúan estos componentes del medio empresarial. No es posible construir escenarios como ayuda para pensar el futuro, sin haber logrado previamente la comprensión adecuada de la forma en que se han realizado esas interacciones en el pasado.

Un escenario no es una proyección. Los escenarios son descripciones de posibles mundos futuros; de mundos en los que tienen que examinarse las consecuencias de decisiones estratégicas alternativas que se tomen hoy.

5.3 ENTORNO ACTUAL

Ya no es posible mirar confiadamente hacia el futuro, hacer un estimativo de costos, medir a la competencia y proceder a realizar predicciones a largo plazo que no tengamos que abandonar. Entonces, ¿Por qué la incertidumbre se ha convertido en la norma? Una de las razones fundamentales es que un cambio estructural en nuestra manera de vivir nos ha conducido a una nueva era; la del conocimiento.

La evolución biológica es lenta y lineal; la acumulación del conocimiento es exponencial y se alimenta a sí misma. Por tanto, los avances tecnológicos importantes también están ocurriendo a un ritmo exponencial. Esta aceleración en las sociedades industrializadas abre el camino de nuevas oportunidades, pero también crea nuevos problemas.

Michael J Kami presenta la siguiente reflexión sobre lo vital en la planeación Estratégica en estos tiempos de impredecibilidad. “Los cambios se están presentando rápidamente y el futuro se vuelve cada vez más impredecible. Entonces, ¿para qué planear hacia el futuro?, ¿Es posible siquiera un Planeación realista? La respuesta es un *sí* enfático a las dos preguntas. De hecho, la planeación es mucho más fundamental bajo de condiciones de incertidumbre que en un ambiente estable.

Actualmente la planeación exige una mayor innovación y una entrada continúa y detallada de factores de factores y tendencias externos. Los escenarios son esenciales como lo son un análisis y evaluación continuos de la capacidad de la organización para responder hechos imposibles de predecir. Una organización debe estar en capacidad de invertir una decisión o acción previas sin que se presenten efectos catastróficos.

La palabra clave que debe estar en la cima de nuestra pirámide de pensamiento debe ser flexibilidad. La flexibilidad debe estar incorporada en cualquier acción importante que tome una empresa; de otra forma, la empresa no estará en capacidad de responder a los nuevos desarrollos y avances”¹.

Para la elaboración de los escenarios es necesario tener en cuenta la incidencia de las siguientes variables como pilares a la hora de establecer las posibles estrategias:

5.3.1 Desempleo: El problema del desempleo ha pasado a constituirse en el principal problema nacional del cuatrienio 2002-2006. Las empresas enfrentan sobre-cargas a la nómina equivalentes al 37.2%, después de los incrementos de la Ley 100 de 1993.

¹ KAMI J. Michael. Puntos Estratégicos. Mexico : McGraw Hill,1990 p.13

Tabla 3			
Distribución de las cargas sobre la nomina en Colombia			
	Pre-Reforma (Finales 1980) (1)	Post Reforma (Finales 1990) (2)	Diferencia Post –Pre (3) = (2)-(1)
Total tasa de contribución	36.3	46.3	10.0
Pensional	6.5	14.5	8.0
Salud	10.0	12.0	2.0
Seguro de Desempleo (Cesantías)	8.3	8.3	0.0
Seguro de Accidentes	2.5	2.5	0.0
Entrenamiento (SENA)	2.0	2.0	0.0
Subsidio Familiar Comfamiliaes	4.0	4.0	0.0
Bienestar Familiar (ICBF)	3.0	3.0	0.0
A cargo del empleador	30.7	37.2	6.5
Pensional	4.3	10.1	5.8
Salud	6.6	7.3	0.7
Seguro de Desempleo (Cesantías)	8.3	8.3	0.0
Seguro de Accidentes	2.5	2.5	0.0
Entrenamiento (SENA)	2.0	2.0	0.0
Subsidio Familiar (Comfamiliaes)	4.0	4.0	0.0
Bienestar Familiar (ICBF)	3.0	3.0	0.0
A cargo del empleado	5.6	9.1	3.5
Pensional	2.2	4.4	2.2
Salud	3.4	4.7	1.3

Fuente: Clavijo (1998), p. 363

5.3.2. Regímenes Especiales: El tema de la reforma pensional en Colombia además de constituirse en factor de decisiones políticas de este o de los próximos gobiernos, se convierte en un elemento muy importante dentro de la proyección económica, dado lo oneroso que resulta sostener regímenes especiales de pensiones tanto en el sector público como en el sector privado.

En Colombia se pueden distinguir cuatro grandes grupos de personas que, por diversas razones y con fundamento legal, están recibiendo un tratamiento diferente al del sistema general. Régimen conformado por el Instituto de Seguros Sociales, ISS, y las administradoras privadas de fondos de pensiones, AFPs, que resulta, a su vez, un privilegio en Colombia; sólo un 25% de la fuerza laboral (4.5 millones de personas), es afiliado activo. Dichos grupos son: personas en régimen de transición, personas con pensiones especiales, regímenes exceptuados por la Ley 100 y, por último, personas cobijadas por convenciones colectivas.

Eso sin contar con algunos regímenes creados a través de normas administrativas, acuerdos de juntas directivas, decretos, ordenanzas y acuerdos

municipales, ni con los casos fraudulentos en el reconocimiento de altas pensiones como en Foncolpuertos.

El haber conservado amplios beneficios respecto al régimen general de pensiones para unos grupos de personas, es considerado por muchos analistas y el gobierno como uno de los grandes vacíos de la reforma colombiana establecida a través de la Ley 100 de 1993, generando altos déficit e inequidades entre los colombianos.

El régimen de transición se estableció con la intención de respetar ciertas condiciones de los subsistemas existentes antes de la expedición de la Ley 100. Las personas con 35 años o más si son mujeres o 40 o más si son hombres, o con quince años o más de servicios cotizados, conforman el régimen de transición.

Sólo dos parámetros de la transición se nivelaron con el régimen general. La cotización, de 13.5 puntos, y el IBL. En términos del PIB, el balance corriente anual (ingresos por cotizaciones menos pagos por pensiones) muestra un déficit de 1.2% durante un periodo de unos 10 años (entre el 2007 y 2017) en las cajas públicas.

Los congresistas y los empleados del Congreso constituyen un caso muy particular en la seguridad social. Aunque están incluidos bajo la normatividad de la Ley 100, poseen un ente administrador exclusivo permanente. Las Altas Cortes, que comprende los magistrados del Consejo Superior de la Judicatura, Corte Suprema de Justicia, Corte Constitucional, Consejo de Estado y los Procuradores delegados ante estas cortes, el sistema es similar al de los congresistas excepto en que no tienen un ente administrador exclusivo.

En el sector público existen pensiones especiales. En el sector privado existen pensiones especiales para quienes laboran en minería, en trabajos con exposición a altas temperaturas, a radiaciones ionizantes y a sustancias comprobadamente cancerígenas, en periodismo y aviación civil. las pensiones especiales no generan mayores desequilibrios financieros para el ente administrador pero los regímenes exceptuados, como las Fuerzas Militares (FFMM), Policía Nacional (PN), docentes y empleados de Ecopetrol, tienen administradores propios por pertenecer al sector público, altos déficit con cargo a recursos de la Nación, altas tasas de dependencia, altos beneficios con respecto a los requisitos, y carreras salariales muy peculiares. Los docentes deben su excepcionalidad en pensiones a las fuertes presiones políticas del sindicato del sector. Poseen un régimen que rebasa las normas legales sobre salarios y pensiones del sector público.

Predominan diversas normas aplicables a ciertos grupos con beneficios diferentes. Muchos docentes disfrutar, a la vez, de dos o más pensiones. Son compatibles la pensión de gracia, la ordinaria de jubilación y el salario. La pensión de vejez y la de invalidez son incompatibles con cualquier otra asignación o pensión de jubilación de cualquier orden.

El trato especial dado a los miembros de las Fuerzas Militares (FFMM) y de la Policía Nacional (PN) obedece a la naturaleza de la carrera y a la forma específica como ella opera. Se estima que las mesadas podrían estar entre 1.8 veces el salario básico para suboficiales y 2.8 veces para oficiales de alto rango. Los pagos de las asignaciones de retiro y su sustitución pensional están a cargo de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, Casur, y la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía. Las pensiones de invalidez y de sobrevivencia de uniformados en servicio activo y todas las indemnizaciones a que haya lugar, incluidas las de los soldados y auxiliares bachilleres, son pagaderas directamente por el Ministerio de Defensa y la Policía Nacional. La particularidad del sistema de pensiones de las FFMM y la PN genera un pasivo pensional del orden de 16% del PIB (a precios del 2001) para el periodo 2001 a 2050, y cubre a 100.500 uniformados activos y más de 90.000 pensionados con asignaciones de retiro con cuyos montos equivalentes a tres salarios mínimos en promedio.

El trato excepcional de los empleados de Ecopetrol no responde a razones de la carrera que ejercen, sino a la presión sindical y a los derechos otorgados por el mecanismo de convenciones colectivas. Ecopetrol asume de forma directa todos los pagos a sus pensionados, sin exigir cotización alguna a los trabajadores excepto en lo referente al uno por ciento con destino al Fondo de Solidaridad Pensional. Asume todos los pagos en salud, cesantías y riesgos profesionales, sin cotización por parte de sus empleados.

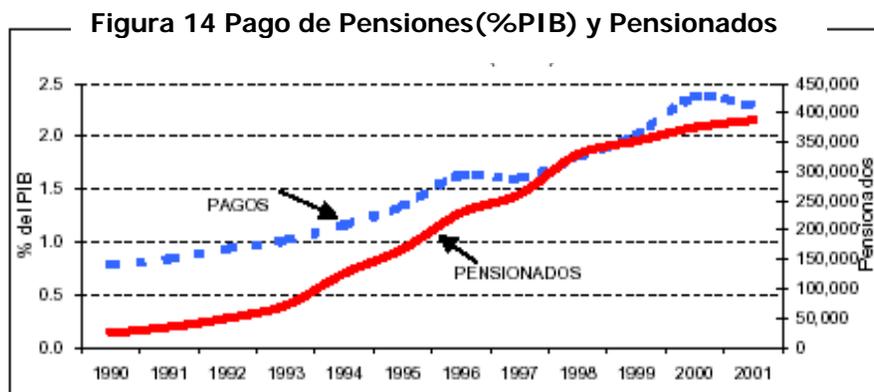
Para respaldar el pasivo pensional, la Empresa empezó a constituir reservas a partir de 1999. las edades tempranas de jubilación, la alta tasa de reemplazo, el amplio IBL, la ausencia de cotización por parte de los empleados y el tipo de administración de los recursos, son los elementos que constituyen la particularidad del régimen pensional de Ecopetrol.

Los sobrebeneficios pensionales otorgados por las convenciones colectivas recaen directamente sobre las empresas, en detrimento tanto de su estabilidad financiera. Las convenciones colectivas están presentes en empresas tan importantes para las finanzas públicas de Colombia, como el Banco de la República, el ISS, la Empresa de Acueducto de Bogotá, Emcali, Adpostal, Inravisión, entre otras. Banco de la República. En cada uno de los grupos con trato especial, cualquier reforma debe implementarse de acuerdo con las necesidades, peculiaridades y efectos sobre las finanzas públicas de cada sector. Los empleados de Ecopetrol debieran incorporarse al régimen general sin diferencia en requisitos y beneficios.

Hoy día el número de pensionados en transición representa alrededor de 15% (140.000 personas aprox.) del total de las cajas públicas y el ISS. Las proyecciones oficiales indican que esa proporción llegar: a un 43% en el año 2017 y sólo hasta dentro de unos 45 años volvería a los niveles actuales. En términos del PIB, el balance corriente anual (ingresos por cotizaciones menos pagos por pensiones) muestra un déficit de 1.2% durante un periodo de unos 10 años (entre

el 2007 y 2017) en las cajas públicas. Para el ISS se prevé un punto máximo de 0.8% en el año 2017.

El pago de pensiones a cargo de la Nación aumentó de manera dramática durante la década de los noventa. Tal como se muestra en el gráfico 4, los pagos por este concepto pasaron de 0.8% del PIB en 1990 a 2.3% del PIB en 2000: en sólo 10 años se han multiplicado tres veces. Es importante anotar que este fenómeno no guarda relación con la captura de afiliados por parte de los fondos privados. El crecimiento del pago de mesadas pensionales revela una tendencia explosiva explicada por las falencias del régimen pensional, y de aquellas derivadas de la reforma de 1993.



*Se refiere a los pagos y al número de pensionados a cargo del Gobierno Central

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Dirección de Presupuesto

Los cálculos realizados por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) muestran que esta alarmante tendencia continuará hasta el año 2020. En valor presente neto, para el período 2000-2050, el pasivo pensional a cargo de la Nación asciende a 192% del PIB. En el año 2000, de acuerdo con el modelo desarrollado en el DNP (Parra, 2001), el número de pensionados en el Instituto de Seguros Sociales y en las Cajas Públicas asciende a cerca de 900.000 personas. Se estima que este número no cesará de crecer hasta sobrepasar 1'700.000 pensionados en el año 2030. En estas condiciones, una reforma pensional profunda es necesaria e inaplazable.

Por su parte, el régimen de capitalización individual participa con un 46% del total de afiliados. Muchos de ellos (43%) provienen del ISS, evidenciando un insignificante aumento en la cobertura total del sistema. El desempeño de este régimen en el futuro dependerá crucialmente de la rentabilidad de sus reservas. Al acercarse a sus edades de jubilación, los afiliados podrían trasladarse al ISS para lograr mejores mesadas pensionales si la tasa de interés ha resultado muy baja y no ha colmado sus expectativas (altas pensiones a edades tempranas). Ante esta situación, podría presentarse una eventual caída en el número de afiliados a los fondos de pensiones.

Bajo este régimen también se genera un pasivo a cargo de la Nación por efecto de la garantía de pensión mínima. Pero, más allá del problema de atender oportunamente la totalidad del pago de pensiones en el futuro, ya sea en el ISS, las cajas públicas o los fondos privados, el país se enfrentaría a un colapso de las finanzas públicas, que conduciría a un desplome de la economía y del bienestar de todos sus habitantes, dentro de los cuales se cuentan los pensionados. Basta mencionar que en 1999, cuando el déficit fiscal alcanzó 6% del PIB y el pago de pensiones explicaba la tercera parte de ese monto (2% del PIB), el gobierno se vio obligado a entrar en un acuerdo de ajuste fiscal el cual obtuvo la verificación del Fondo Monetario Internacional (FMI)

La realidad a la cual se encuentra abocada la sociedad colombiana por el desajuste pensional se gestó desde los propios inicios del sistema. La concurrencia de varios aspectos nocivos de origen diverso y la falta de acciones oportunas para su corrección, minaron las bases del sistema. A continuación se describen algunos de los más importantes aspectos que contribuyeron a que el sistema pensional llegara a su estado actual.

Por el hecho de haber dejado excluidos de la reforma a los miembros de las fuerzas militares y la policía nacional, a los afiliados al Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio y a los empleados de Ecopetrol, el pasivo pensional a cargo de la Nación se ha incrementado. Estimaciones indican que en Ecopetrol asciende a \$4.4 billones (representando el 40% de los activos de la empresa), en las Fuerzas Armadas a \$29 billones y en el Fondo del Magisterio a \$40 billones.

Los altos pasivos generados en estos sistemas responden a la baja o nula vinculación que existe entre los beneficios y los requisitos. Por ejemplo, en ECOPETROL no se exigen cotizaciones a los empleados y éstos pueden pensionarse con el 75% del último salario a edades tempranas (menos de 55 años), habiendo laborado al menos 20 años para la empresa. En la actualidad la pensión promedio es de 1.4 millones, frente a la del ISS que alcanza 0.44 millones.

En las Fuerzas Armadas, el tiempo mínimo de servicio para tener derecho a la pensión (denominada asignación de retiro) puede ser de 15 años a cualquier edad con una tasa de reemplazo del 50%. Los afiliados al magisterio, aparte de los requisitos expuestos en el Cuadro: Beneficios Pensionales en algunos Regímenes, pueden acceder a la denominada pensión de concurrencia. Actualmente, tienen el derecho de recibir, junto con su salario corriente, una pensión a partir de los 55 años hasta el momento del retiro (65 años). De esta forma, durante un período de 10 años los maestros tienen unos ingresos en los que concurren a la vez salario y pensión, por lo cual esta última se conoce como pensión de concurrencia.

Por otra parte, si los afiliados al Fondo de Previsión del Congreso (Fonprecon) han laborado por 20 años y han cumplido 50 años de edad las mujeres y 55 los hombres, pueden recibir una pensión equivalente al 75% del ingreso que por todo

concepto hayan devengado en el último año de servicios (CID, 2001). En la actualidad la pensión promedio es de 10.3 millones.

5.3.3 Contratos descentralizados sin fondeo en el tiempo: La conformación del actual sistema pensional se dio de una forma gradual y fragmentada, como resultado de la presión de los grupos ocupacionales con mayor poder gremial y político (ver tabla 4: Evolución de la Legalización de la Seguridad Social en Colombia). En 1946, con la creación de la Caja Nacional de Previsión (CAJANAL) y el mandato de instaurar entes similares en los niveles locales, los empleados públicos empezaron a consolidarse como los primeros grupos de afiliados de la seguridad social en pensiones. A partir de ese año se crearon otras CAJAS para atender grupos específicos del sector público (superintendencia bancaria y de sociedades, notariado y registro, procuraduría, contraloría y congresistas, entre otros).

Sólo hasta 1967 los empleados del sector privado tuvieron la opción de acceder de una forma sistemática y bien reglamentada a los beneficios pensionales, al hacer obligatoria su afiliación al Instituto de Seguros Sociales (ISS), entidad encargada de administrar las reservas bajo el esquema de prima media escalonada. Antes de este año, existía la obligación de los patronos de consolidar las reservas para pagos de pensiones, situación que sólo se cumplió parcialmente en ciertas empresas de gran tamaño, como algunas del sector textil.

Estos subsistemas descentralizados proliferaron en un contexto de crecimiento económico favorable y fuerte intervención estatal, propiciando el diseño de esquemas financieros con amplios beneficios y con poca consideración sobre su fondeo. Quienes crearon estos sistemas no los sujetaron a satisfacer una restricción presupuestal intertemporal. Es decir, no contemplaron como se iban a fondear en cada momento del tiempo los pagos que se estaban contratando. En Cajanal y en muchas otras entidades, las mesadas (que representaban el 75% del último salario) eran financiadas con aportes de la Nación, sin existir ningún principio de reserva pensional. Esta situación resultó en un déficit financiado con deuda, la cual hace parte del gran hueco fiscal que hoy enfrenta el país.

En ese sentido, se acudió a la solidaridad intergeneracional, cuya implementación resulta viable políticamente cuando quienes van a pagar las pensiones futuras, ya sea a través de mayores cotizaciones o impuestos, no están presentes a la hora de tomar la decisión. El pasivo acumulado y no fondeado es la aproximación a la postergación intergeneracional que operó en las últimas décadas.

Aún después de 1993 (cuando se expidió la Ley 100), el sistema sigue fragmentado. Subsisten 15 cajas y fondos públicos de pensiones del orden nacional que, por su insolvencia (déficit corriente de 1.7% del PIB y pasivo pensional en valor presente neto de 58% del PIB para el período 2000-2050), ya debían haberse liquidado como lo estableció la Ley 100 de 1993.

A nivel territorial existe una gran cantidad de cajas, fondos y oficinas pagadoras, de las cuales sólo el Fondo Pensional de Antioquia ha reportado ser solvente. Sobre los pasivos de estos entes hay información deficiente. Para enfrentar la situación de este sector, el Gobierno Nacional creó en 1999 el Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales (Fonpet), encargado de administrar los recursos que las entidades territoriales deben reservar para pagar las mesadas corrientes y respaldar el pasivo pensional, que asciende en valor presente a cerca de 15% del PIB durante los próximos 50 años.

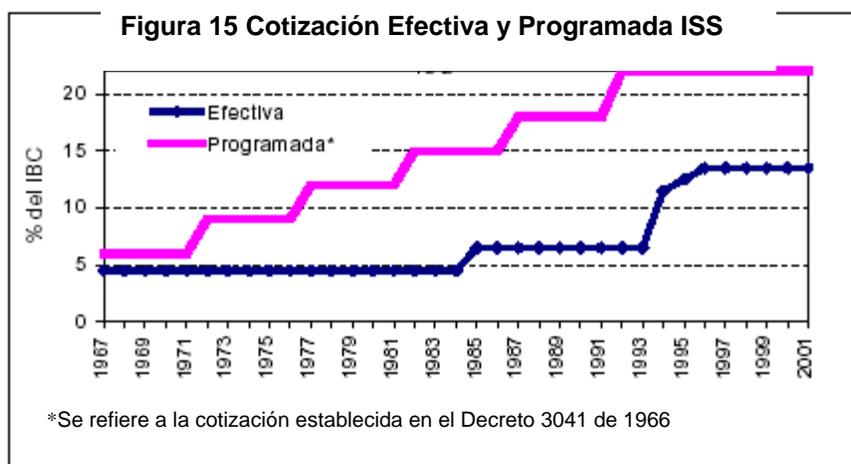
5.3.4. Incumplimiento en el pago y ajuste de cotizaciones: Aunque el Decreto 3041 de 1966 estableció un régimen financiero de Prima Media Escalonada con aportes tripartitos (Estado, patrón y afiliado), ninguna de estas dos características (escalonamiento y aportes tripartitos) se cumplió en el ISS. En efecto, se había programado que entre 1967 y 1971 la tasa de cotización sería de 6%

En los quinquenios siguientes aumentaría tres puntos, para llegar a una tarifa permanente de 22% en 1992. Pero en la realidad la tasa efectiva fue de 4.5% hasta 1985 y de 6.5% hasta 1993, por efecto de la eliminación legal de los aportes del Estado, el incumplimiento de los incrementos planeados y la evasión por parte de muchos empleadores.

Tabla 4 Evolución de la legalización de la seguridad social en Colombia		
Fecha de Legalización	Riesgos Cubiertos	Grupo Cubierto
1843,1869,1903,1916	M	Montepío Familiar
1905,1926	IM	Jueces, Corte Suprema, ciertos servicios civiles
1906,1913,1961	IVM,EMA	Educación pública
1916,1946,1964	R	Asalariados industria y comercio
1925,1977,1984	IVM,EMA,R	Militares y Policías
1938	EMA	Mujeres en Industria y comercio
1943,1945	IVM,PA,EMA	Empleados Ministerios de comunicaciones
1945,1946,1968,1978	IVM,EMA,R	Servicio Civil (Cajanal) y creación diversos fondos
1946,1949,1965,1967	IVM,EMA,R	locales
1946	IVM,EMA,R	Asalariados sector privado ISS
1955,1971,1984	IVM,EMA,R	Empleados Superbancaria
1957,1966	AF	Policía (separada de militares)
1961	IVM,EMA	Todos los asalariados sector privado
1962,1965	IVM,EMA	Empleados aviación civil
1963	AF	Miembros congreso y Asambleas
1971	IVM,EMA	Extensión al sector Público
1971,1976	IVM,EMA	Procuraduría y Sector Judicial
1975	IVM,EMA	Independientes Voluntarios ISS
1975,1980	EMA	Cajanal maestros secundaria
1976	IVM,EMA	Medicina familiar ISS
1977	IVM,EMA	Contraloría
1985	IVM,EMA	Civiles en FFMM
1988	IVM	Fondo Independiente para congreso
1993	IVM,EMA,R,SC	Empleados del servicio domestico
		Toda la fuerza laboral en general (formales e informales)
CONVENCIONES:		
IVM: Pensiones por invalidez, vejez y muerte		EMA: Seguro de Enfermedad General y Maternidad
R: Accidentes de Trabajo y enfermedad Profesional		PA: Pensiones de antigüedad
AF: Asignaciones Familiares		SC: Servicios Complementarios

Fuente: Ayala,1992. Introducción a la seguridad social y a los seguros sociales, pág 23.

Con la expedición de la Ley 100 se previó que los aportes aumentarían significativamente desde 1994, hasta estabilizarse en 13.5% en 1996, con lo cual se obtuvo un alto nivel de reservas sin el cual el ISS no tendría cómo pagar hoy las mesadas de sus pensionados. Estas cotizaciones que aumentaron significativamente las reservas del ISS (pasaron de cerca de 1% del PIB en 1990, a 2.6% en 2000), postergaron el impacto fiscal desde mediados de la década de los noventa hasta el 2005 aproximadamente, pero no eliminaron la incidencia del pasivo no fondeado.



Fuente: Rodríguez, Oscar.1992

5.3.5. Mayores obligaciones con Ley 100 de 1993: La garantía de pensión mínima, introducida por la Ley 100, aumenta la dependencia del sistema pensional de los recursos del presupuesto nacional. Con ella se pretende beneficiar a los grupos más pobres al establecer una pensión mínima equivalente a 100% del salario mínimo, tras un período de 20 años de cotización (o 22.1 en el régimen de contribución definida) y el cumplimiento de las edades definidas en la Ley. Dicha garantía opera tanto en el ISS como en las administradoras de fondos de pensiones privadas (AFPs) y debe ser cubierta por el Estado.

Este beneficio resulta oneroso para el Gobierno Nacional por efecto del perfil salarial de los actuales afiliados y de las condiciones para acceder al beneficio en relación con los rendimientos de los aportes. En la actualidad, cerca del 80% de los afiliados a los dos regímenes (alrededor de 6.7 millones de personas) cotiza por debajo de los dos salarios mínimos. Si ese escenario se mantiene, un elevado porcentaje de esos afiliados recibirá un salario mínimo como pensión, lo cual significa una tasa de reemplazo del 100% del ingreso base de liquidación (IBL), es decir, el salario mínimo, y no el 65% que está establecido para cuando se llegue a la edad de jubilación. En este caso, el Gobierno deberá subsidiar hasta un 35% de la pensión de cada uno de esos jubilados.

La Comisión de Racionalización del Gasto y de las Finanzas Públicas (en adelante Comisión de Gasto) estimó que para financiar un beneficio de ese tipo con los aportes vigentes, se requiere una rentabilidad real de las reservas no inferior del 12% anual. Con tasas más bajas como las previstas para la economía colombiana (alrededor del 5- 6%) sería necesario un período de cotización de unos 40 años.

La Ley 100 de 1993 también instauró un período de transición al permitir que sólo hasta el año 2014 entren a regir los aumentos de edades de jubilación en el régimen de Prima Media (las edades pasarán a 57 en mujeres y a 62 en hombres). Igualmente, mantuvo las condiciones de pensión para mujeres con 35 años de edad o más y hombres con 40 o más, y/o para quienes hubieran cotizado al menos 15 años hasta abril de 1994. Ese período resulta bastante largo para efectos de la estabilidad del sistema. El hacer efectivos los aumentos en las edades de jubilación hasta el 2014, implica que hasta dentro de 13 años empezará a ser eficaz la reforma de 1993 en cuanto a su papel de corregir el exceso de beneficios a los afiliados.

Por otra parte, la sostenibilidad del sistema dual implantado por la Ley 100 no está garantizada para ninguno de los dos subsistemas. En las AFPs, debido a la presencia de la garantía de pensión mínima y la posible migración de sus afiliados si las tasas de rentabilidad no son satisfactorias. En el ISS, por efecto de la existencia de condiciones laxas con respecto a los beneficios. Se estima que con las tasas actuales de cotización y con un interés del 5%, un sistema de capitalización podría pagar pensiones del 42% del IBL a las 1.000 semanas y del 55% a las 1.300. El ISS ofrece una tasa de reemplazo de 65% a las 1.000 semanas, es decir, subsidia por lo menos 23 puntos porcentuales de la pensión de cada afiliado, sin importar su nivel de ingreso. Un factor adicional en contra de la estabilidad financiera del ISS ha sido el traslado de muchos de sus afiliados hacia las AFPs, en especial de los más jóvenes. Este hecho ha llevado a que la entidad posea un nivel de reservas menor al que hubiera acumulado en ausencia de dicha emigración.

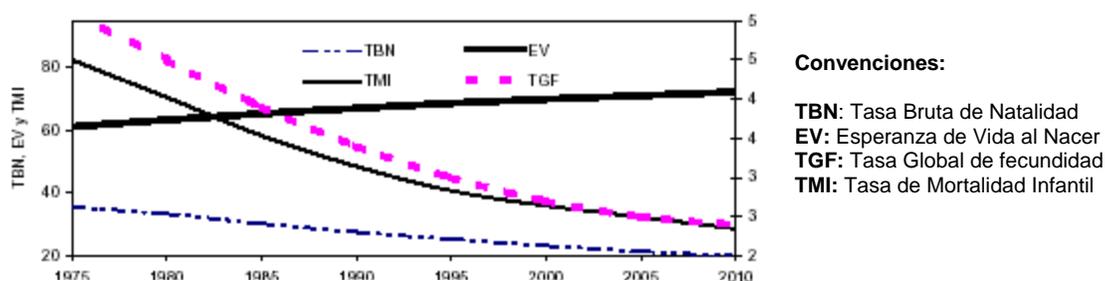
Tabla 5 Origen afiliación a las AFPs					
EDADES	ISS	CAJAS	Ingreso sistema	Traslado AFP	Total
15-19	6.721	48	79.300	1.807	87.874
20-24	119.877	653	497.298	48.511	680.339
25-29	333.526	5.160	480.017	117.101	935.804
30-34	400.823	14.951	315.214	199.766	905.554
35-39	402.008	23.974	189.036	88.765	703.783
40-44	241.157	20.857	98.774	42.915	403.703
45-49	101.179	9.434	41.814	13.798	166.025
50-54	35.284	3.288	17.288	3.966	59.782
55-59	9.525	801	6.164	887	17.377
60-64	1.680	162	2.030	154	4.026
65 o Más	858	83	8.730	69	9.740
TOTAL	1.701.438	79.397	1.735.433	437.739	3.954.007

Fuente: Superintendencia Bancaria, Octubre 2003

5.3.6. Cambios demográficos: El régimen financiero de beneficio definido o prima media, como el administrado por el ISS, es vulnerable a cambios demográficos que atentan contra su estabilidad financiera. Disminuciones en las tasas de natalidad, fecundidad y mortalidad, combinadas con aumentos en la esperanza de vida, están conformando sociedades cada vez más viejas. Un ejemplo claro es el caso de América Latina (gráfico: Indicadores Demográficos de América Latina). Mientras que para la época de la creación del ISS el grupo de personas mayores de sesenta años escasamente superaba un 5% de la población, para el año 2000 constituye un 7% del total, porcentaje que aumentaría a 22% en cincuenta años. Por su parte, las personas entre 20 y 45 años las cuales ocupan la mayor parte de la fuerza laboral y que para el año 2000 participan con un 39% de la población, constituirán un 33% del total en el año 2050 (Figura 15).

Este proceso de paulatino envejecimiento de la población ha sido resultado de avances en las políticas sociales como aumento del nivel educativo, especialmente de la mujer, mejores niveles nutricionales, control efectivo de enfermedades y avances en la planificación familiar.

Figura No. 16
Indicadores Demográficos de América Latina



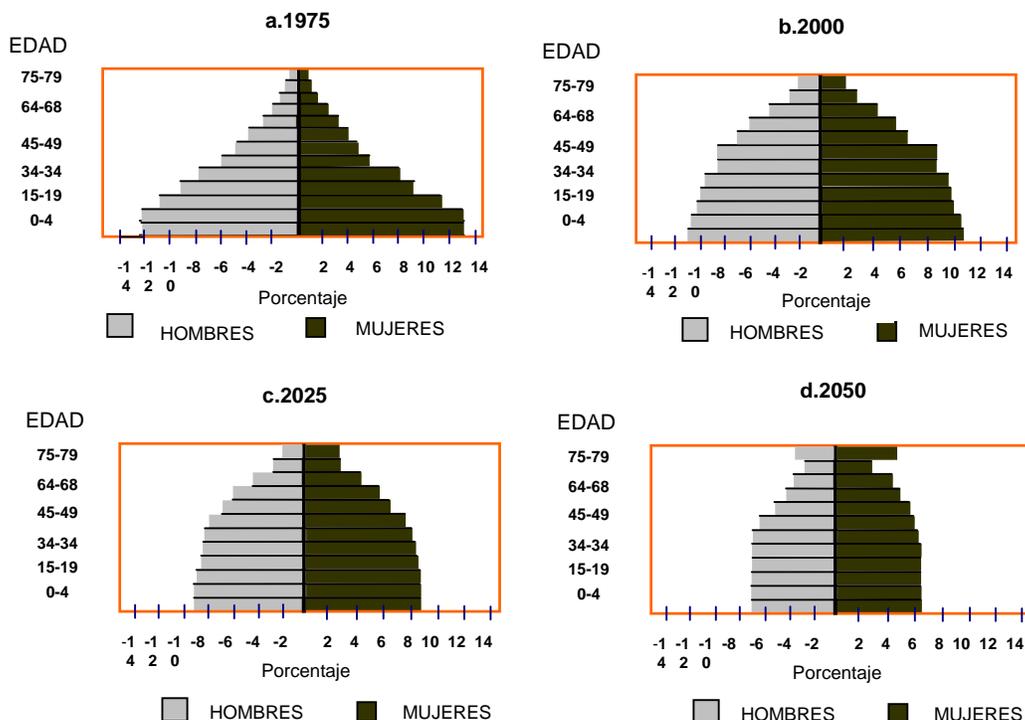
Fuente: CEPAL, Boletín Demográfico No 62 Julio 2002

Todo ello ha contribuido a que la población sea más sana y esté en condiciones de vivir más tiempo, lo cual ha desbalanceado las finanzas del régimen pensional de prima media. La esperanza de vida al nacer pasó de 61 años al inicio de los setentas a 70 años a finales de los noventas y es posible que aumente a 74 años en 2015.

La esperanza de vida al momento de pensionarse está alrededor de 21. Por lo tanto, cada vez es más difícil que el sistema de prima media pueda financiar el aumento del período de disfrute de las pensiones que ha resultado de estos cambios. Incluso, en el régimen de capitalización individual las tasas de rentabilidad deben ser bastante altas para poder financiar pagos de pensiones superiores al monto de garantía mínima durante largos períodos de disfrute.

Esa situación, junto con la migración hacia las AFPs, ha hecho que los afiliados al ISS cada vez sean menos con respecto al número de pensionados. La relación afiliados/pensionados pasó de 20 a mediados de la década de los ochenta a 10 en el año 2000, y en este último año disminuye a siete si sólo se tienen en cuenta los afiliados activos.

Figura 17
Composición Demográfica



Fuente: CEPAL, Boletín Demográfico No.62 Julio 2002

5.3.7 Recesión económica: Un factor adicional en contra de la estabilidad financiera del ISS y del sistema en general ha sido la fase recesiva experimentada por la economía colombiana en la segunda mitad de los noventa.

Los altos niveles de desempleo e informalidad derivados de la crisis no han permitido que los afiliados cumplan con el pago de sus aportes. Cada vez es mayor el número de afiliados no activos en el sistema dual (tabla 6 : Afiliados En el Régimen Dual).

Cálculos del DNP indican que el régimen de prima media dejó de recibir \$750.000 millones por este efecto durante el año 2000.

Adicionalmente, la recesión ha disminuido los recaudos tributarios en los diferentes órdenes gubernamentales, lo cual ha hecho aún más dramática la situación de las finanzas del gobierno

La Nación dispone de menos recursos para atender el pasivo pensional a su cargo. El impacto de este efecto se calcula en \$3.6 billones de pesos para el período 1999-2000.

Tabla 6 Afiliados en el Régimen Dual

Años	ISS			Fondos Privados		
	Activos	No Activo	Total	Activos	No Activos	Total
1995	3.254.617	812.816	3.567.489			1.710.865
1996	3.254.617	1.014.066	4.268.638			2.032.405
1997	2.759.918	1.753.036	4.521.854	1.296.215	1.198.148	2.494.363
1998	2.625.667	2.013.283	4.638.950	1.516.624	1.392.000	2.908.633
1999	2.445.782	2.151.890	4.597.672	1.776.095	1.667.228	3.443.323
2000	2.423.017	2.072.206	4.495.223	1.916.199	2.037.808	3.954.007

Fuente: Superintendencia Bancaria y CID, 2001

5.3.8 Inequidad: Con recursos de impuestos o deuda, el Estado está subsidiando el 23% del valor de las pensiones otorgadas bajo el sistema actual, y subsidia en mayor proporción a los empleados con salarios más altos.

La inequidad entre trabajadores privados y públicos se acentúa dado que, cobijados por una convención colectiva, grupos pequeños de trabajadores públicos han conquistado ventajas muy superiores a las de cualquier otro colombiano (Cuadro: Beneficios Pensionales en algunos Regímenes). Estos beneficios se financian con impuestos que pagan todos los contribuyentes.

5.4 ENTORNO GENERAL DE LA AFP SANTANDER

5.4.1 Historia

5.4.1.1 El Grupo Santander Central Hispano en el mundo:

- El Grupo Santander nace en Santander, España, el 15 de Mayo de 1.857.
- En 1.951 abre sus primeras oficinas de Representación en la Habana y México; En 1.956 en Londres; en 1.963 en Argentina y en 1.966 en Panamá. En la década de los 70s abre oficinas de Representación en Puerto Rico,

Costa Rica, El Salvador, Guatemala, y sucursales en Londres, París, Frankfurt y New York.

- En 1.987 se crea el logotipo corporativo del Banco Santander, “La Llama”.
- El 15 de Enero de 1.999 se fusiona con el Banco Central Hispano, dando origen al Banco Santander Central Hispano.
- En 1.999 se da inicio al Proyecto América, el cual pretende dar identidad a todas las inversiones del BSCH en América Latina y constituirse en la primera franquicia regional.

5.4.1.2 El Grupo Santander Central Hispano en Colombia:

- El Banco Santander llega a Colombia en el año 1.997, a través de la adquisición de Bancoquia e Invercrédito.
- En Octubre de 1.999 entra al negocio de administración de fondos de pensiones y cesantías, a través de la adquisición de Davivir y Colmena AIG, dando origen al Fondo de Pensiones y Cesantías Santander.

5.5 FORMULACION DE LOS ESCENARIOS

La prospectiva no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, por que el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado.

El futuro es múltiple e indeterminado. La pluralidad del futuro y los grados de libertad de la acción humana se explican mutuamente: “el futuro no está escrito, está por hacer”²

La prospectiva es una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles. Sin embargo, a pesar que de que el mundo cambia, la dirección de este cambio no parece esta garantizada. Las mutaciones son portadoras de muchas incertidumbres (económicas, tecnológicas y sociales) que los hombres y las organizaciones han de integrar en su estrategia.

La prospectiva no pretender eliminar esta incertidumbre con una predicción ilusoria, sino tan sólo, y ya es mucho, reducirla todo lo posible y tomar decisiones que van en el sentido del futuro deseado.

² GODET, MICHEL. De la anticipación a la acción Manual de prospectiva y estrategia. Bogotá: Alfaomega S.A.,1999

Naturalmente, el lugar ocupado por la prospectiva varía mucho de una organización a otra. Frente al futuro, de una manera simplista y gráfica, puede identificarse cuatro actitudes tipo en los dirigentes: la del avestruz (pasividad), la del bombero (reactividad), la del asegurador (preactividad) y la del conspirador (proactividad). La actitud del avestruz consiste en renunciar a ver el mundo tal como es hasta que los cambios se imponen, a veces con toda su dureza, La del bombero es menos pasiva y consisten en esperar a que se declare el fuego para combatirlo. La experiencia demuestra que es una política muy arriesgada. La prospectiva debe inclinarse hacia la vigilancia preactiva del asegurador y la proactividad del conspirador, es decir hacia la anticipación de las amenazas y oportunidades que se anuncian en el horizonte con el fin corregir la ruta sin por ello abandonar el rumbo.

Desafortunadamente, esta actitud de vigilancia no es la más frecuente en los dirigentes, puesto que si todo va bien, no la necesitan, y si todo va mal, de nada les sirve. De este modo aprenden, a sus propias expensas, que la reparación suele ser más cara que la prevención.

Por lo anterior, Las fuerzas que llevarán a la AFP Santander hacia cualquiera de los porvenires no son incontrolables. El fondo de Pensiones puede crear, doblegar fuerzas para que conduzcan a los futuros óptimos o asumir la actitud pasiva de adaptarse sin moldear el porvenir. Para presentar los posibles futuros se han establecido cuatro escenarios que se comportan de forma análoga a las estaciones; donde el invierno presenta las condiciones mas criticas y de forma opuesta la primavera muestra las condiciones más favorables, y las estaciones de verano y otoño presenta matices intermedios en las condiciones que regulan este sector. A continuación se presenta las características de cada escenario:

5.5.1 Invierno Pensional: En este escenario se presenta la situación de un cambio total del modelo para el manejo de la Seguridad social en Colombia y reforma total a la Ley 100 que se conoce en la actualidad. En donde desaparece el sistema dual de pensiones y se crea uno de dos pilares complementarios, de tal manera que el trabajador cotizaría simultáneamente para el sistema de prima media y para el de capitalización individual.

Cuadro 8 Escenario Invierno Pensional: Colapso del sistema de Ahorro Individual con Solidaridad			
ESCENARIOS	CONDICIONES	FACTORES ESTRATEGICOS	OPCIONES (competencias)
<p>Invierno, propuesta del Gobierno o Congreso para revertir el actual sistema de pensiones, donde todos los trabajadores tengan que cotizar en un sistema dual que mezcla el actual modelo de ahorro individual y el viejo sistema del ISS de aportes a un fondo común</p>	<p>* El gobierno podría utilizar los ahorros acumulados en los fondos privados para financiar el déficit de caja actual que se genera con el pago de las pensiones.</p> <p>* La reforma sería una señal equivocada para los inversionistas, si se cambia la regla de los fondos privados de pensiones.</p> <p>* Sacrificio de los ahorros de la generación de trabajadores privados para financiar las pensiones de las generaciones anteriores.</p> <p>* Al forzar a que los trabajadores con menos de tres salarios mínimos coticen al primer pilar de prima media, los fondos privados perderían más de 3 millones de los actuales afiliados.</p>	<p>⊕ En este escenario el objetivo fundamental es la supervivencia dado que esta situación deja sin viabilidad el sistema de capitalización, pues el tamaño del mercado no permitiría la operación de las AFP Privadas y el valor de las AFP podría reducirse a la décima parte.</p> <p>⊕ Tal desvalorización podría repercutir peligrosamente en la estabilidad del sistema financiero (cuyo capital en buena medida está apalancado en las expectativas sobre los fondos).</p> <p>⊕ No hay posibilidades para todos, solo para líderes de mercado, lo que crea las reglas de juego</p> <p>⊕ Financiación del ISS a través de las reservas de los Fondos Privados de Pensiones.</p> <p>⊕ La composición de los fondos no es la óptima por su alta concentración en papeles del Gobierno (TES).</p>	<p>✓ Este sector está inmerso en una crisis estructural en el manejo de la Seguridad social en los últimos 40 años. La principal estrategia frente a este escenario es una acción política agremiando todas las AFP en cabeza de ASOFONDOS, para modificar o frenar el cambio de la Ley y asegurar un tiempo de supervivencia.</p> <p>✓ En caso que el cambio fuera irreversible. La AFP Santander debe emprender las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un Portafolio Voluntario clientes que tengan ingresos superiores a 3 SMLV • Disminuir planta de Personal • Montaje de outsourcing para el desarrollo de la operación.

Fuente: El autor, 2004

5.5.2 Otoño Pensional: En este escenario se plantea la continuidad del sistema de prima media, administrado por el Instituto de Seguros Sociales (ISS), utilizando mecanismos y políticas estatales para promover y captar nuevas afiliaciones. Agresiva política de afiliaciones del ISS mediante planes y programas especiales para vincular campesinos, informales, artistas y colombianos en el exterior, entre otros.

Cuadro 9 Escenario Otoño Pensional: Agresiva Política de Afiliaciones ISS			
ESCENARIOS	CONDICIONES	FACTORES ESTRATEGICOS	OPCIONES (competencias)
<p>Otoño: Agresiva política de afiliaciones del ISS mediante planes y programas especiales para vincular campesinos, informales, artistas y colombianos en el exterior, entre otros.</p>	<p>* El gobierno podría utilizar programas especiales para incentivar de nuevo la afiliación al Instituto de Seguros Sociales de trabajadores con programas tales como “Seguro de Desempleo”, subsidios a los trabajadores.</p> <p>* Obligar a que todos los nuevos empleados públicos de carrera administrativa deban afiliarse al ISS y permanecer en el ISS mientras estén en el gobierno.</p> <p>* Escasa cultura de ahorro y el poco interés por el tema pensional se están convirtiendo en una barrera para los Fondos.</p> <p>* Ampliar los tiempos de permanencia mínima para que un trabajador pueda trasladarse al otro sistema</p>	<p>⊕ En este escenario se genera un cambio inesperado de la demanda se convierte en una amenaza para la supervivencia de las AFP. Dado que de nuevo debe repartirse la nueva fuerza laboral entre los dos sistemas.</p> <p>⊕ Esta situación puede generar una guerra de traslados tanto entre el ISS y las AFPs como entre los mismos fondos.</p>	<p>✓ Las AFPs se encuentra mejor preparadas para afrontar este escenario dado que desde el comienzo de la Reforma Pensional montaron Fuezas comerciales propias y tiene puntos de atención especializados para el tramite de los reclamos de invalidez, vejez y muerte de los afiliados . Por lo anterior solo deben realizar acciones de refuerzo y redespiegue para afrontar este escenario dado que ya han desarrollado las competencias requeridas .</p> <p>✓ La AFP Santander deber emprender las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montaje de nuevos canales de distribución • Segmentación del servicio • Venta de servicios relacionados con el producto • Montaje de sistemas para el pago automático de parafiscales por Internet

Fuente: El autor, 2004

5.5.3 Verano Pensional: en este escenario se plantea la continuidad de las condiciones actuales del Sistema Pensional Colombiano, con un lento deterioro de las condiciones de sostenibilidad del Instituto de Seguro sociales y la entrada del Gobierno a asumir progresivamente la deuda con los pensionados, adicionalmente para evitar el deterioro de las finanzas públicas el gobierno puede realizar reformas a ley 100 disminuir beneficios a los pensionados o incrementar las condiciones de jubilación de los trabajadores.

Cuadro 10 Escenario Verano Pensional: Deterioro de las condiciones de sostenibilidad del ISS			
ESCENARIOS	CONDICIONES	FACTORES ESTRATEGICOS	OPCIONES (competencias)
<p>Verano: Pasivo Pensional de Grandes proporciones y deterioro gradual de la capacidad ISS para cubrir las mesadas de sus pensionados e intervención gubernamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Nueva fuerza laboral joven prefiere afiliarse a los fondos Privados de Pensiones. * Gobierno establece nuevas políticas para ampliar los tiempos de permanencia mínima para que un trabajador pueda trasladarse al otro sistema * Incremento de las semanas de cotización para la Garantía de Pensión Mínima de Vejez. * Incremento de la edad a pensionarse * Destina el incremento de cotización a la capitalización de reservas en el ISS Aumentó el período del Traslado de Régimen. * Restricción para quienes cumplan un período de 10 años al 29 de enero de 2004. * Disminución de los beneficios otorgados a los pensionadas (por ejemplo eliminar la mesada 13) 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Posible definición de políticas para que los afiliados a los Regímenes Especiales migren a los Fondos Privados ⊕ Modificar el régimen de sanciones por razón de mora en el pago de las cotizaciones, con el fin de proteger el equilibrio del sistema. ⊕ Implementación del Sistema de Registro único. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La AFP Santander deber emprender las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> • Es importante intensificar el acercamiento a las universidades para captar futuros afiliados de rentas altas así como establecer facilidades de afiliación en la contratación en practicas y afiliación de universitarios. • Incentivar la utilización de la pagina WEB y los portales de universia. • Es necesario reforzar asimismo las políticas de retención y fidelización de clientes de alta renta, básicamente mediante una mejora y segmentación en la calidad de servicio. • Promover esquemas de concientización para promover los fondos voluntarios para que la gente comprenda que son un mecanismo confiable para alcanzar un ahorro sin depender de las cambiantes condicione que imponga el gobierno

Fuente: El autor, 2004

5.5.4 Primavera Pensional: En este escenario ante la crisis sostenida del Instituto de seguros Sociales el Gobierno decide acabarlo y asumir el manejo de la deuda de los pensionados utilizando la reservas y parte de la finanzas públicas y dejar el sistema privado de pensiones regulado por las leyes de mercado.

Cuadro 11 Escenario Primavera Pensional: Aplicación del Modelo de Mercado para la Seguridad Social			
ESCENARIOS	CONDICIONES	FACTORES ESTRATEGICOS	OPCIONES (competencias)
<p>Primavera: Crisis del ISS - Reforma a Regímenes Especiales - Modelo de Reforma Radical</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Partir del hecho de que la viabilidad del ISS no es sostenible en el largo plazo por el incremento de su pasivo pensional. * Agotamiento de las Reservas por parte del ISS. Déficit Pensional por concepto de los Bonos Pensionales. * Implementación de un único sistema pensional de Capitalización Individual en Colombia. * Introducir un cambio en la legislación existente que permita al Gobierno ajustar los regímenes de los empleados públicos no sujetos al régimen general de la ley 100 de 1993. * Incluir dentro del sistema privado de Pensiones todo los regímenes exceptuados * No hay nuevas afiliaciones al ISS. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Traslado de recursos del Presupuesto de la Nación para cubrir el pago de las mesadas ⊕ El sistema pensional colombiano muestra una situación crítica por sus efectos en la carga fiscal. ⊕ Los fondos se han constituido en los principales inversionistas institucionales del país y en la principal fuente de inversión de largo plazo. ⊕ Posibilidad de ampliar los límites del régimen de inversiones para comprar otro tipo de papeles ya que por ejemplo, para inversiones en el exterior están en 10% cuando, el promedio de la región es del 30%. ⊕ Flexibilizar el régimen de inversiones de los fondos obligatorios y la rentabilidad mínima, para buscar mayor diversificación y rentabilidad ⊕ En la actualidad, todos los fondos de pensiones obligatorias están en el tope legal de inversiones en deuda pública. ⊕ Los fondos se escudan en la legislación para no generar demanda de papeles, y solo invierten en instrumentos de bajo riesgo, lo cual limita el desarrollo del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contemplar la posibilidad de revocar las pensiones otorgadas para afrontar los graves casos de corrupción en esta materia y evitar los grandes perjuicios que pueda sufrir la Nación. ✓ Posibilidad de una Redistribución de los afiliados entre Regímenes Especiales hacia las AFP's. ✓ Focalizar los afiliados del ISS menores de 40 años hacia los Fondos de Pensiones de manera gradual hasta el año 2007. ✓ Modificar aspectos relacionados con la Garantía de Pensión Mínima, la tasa de reemplazo (monto que recibirá el Jubilado) y las edades de Jubilación. ✓ La AFP Santander deber emprender las siguientes acciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es necesario adoptar por el esquema de multifondos. ▪ Promover la utilización de los pensiones por Retiro Programado

5.5.5 Pulso de los escenarios

Cuadro 12 Pulso de los Escenarios				
FUERZA CLAVE	INVIERNO PENSIONAL	OTOÑO PENSIONAL	VERANO PENSIONAL	PRIMAVERA PENSIONAL
Déficit Fiscal	Se mantiene	Baja Lenta	Baja Lenta	Baja Rápida
Deuda Pública	Se contrae	Aumenta	Estable	Se contrae
Desempleo	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene
Crisis Financiera	Se profundiza	Se estanca	Mejora levemente	Mejora levemente
Tasa de Ahorro Privado	Se estanca	Se estanca	Mejora levemente	Se resuelve
Pasivos Pensionales	Se contrae	Aumenta	Aumenta	Estable
Tasa de Esperanza de vida	Aumenta	Aumenta	Aumenta	Aumenta
Regímenes Especiales	Se mantienen	Se mantienen	Baja Lenta	Baja Rápida
Rentabilidad Real de Fondos	Se contrae	Se estanca	Mejora Levemente	Aumenta
Tasas de Cotización	Aumenta	Se contrae	Aumenta	Estable
Tasas de Cobertura	Aumenta	Aumenta	Se contrae	Se contrae
Costos Fiscales Pensionales	Mejora levemente	Se estancan	Mejora levemente	Se resuelve
Deuda del Sector Público	Se contrae	Aumenta	Se mantiene	Se contrae
Cartera Vencida AFP.	Se estanca	Se profundiza	Mejora levemente	Mejora levemente
Traslados de Entradas y Salidas de Fondos (Régimen y Vinculación Inicial)	Se mantiene	Aumenta	Aumenta	Se contrae
Inversión Privada	Cae	Deprimida	Crece del 10% al 20%	Crece del 10% al 20%
Beneficios Pensionales	Aumenta	Aumenta	Se contrae	Se contrae
Reservas Pensionales	Se estanca	Se profundiza	Mejora levemente	Se resuelve

Con base a los escenarios antes descritos y el pulso realizado en conclusión el ahorro pensional es afectado por un amplio número de variables entre las cuales vale la pena destacar: edades de retiro, niveles de beneficios, tasa de rendimiento del ahorro, tasas de reemplazo, primas de seguros. Puesto que las pensiones se construyen durante periodos muy largos, cambios pequeños en las variables se acumulan en el tiempo pueden generar efectos enormes. Al tiempo, el tema se presta para un populismo galopante. La mayoría de la gente en Colombia es insensible a las sutilezas del Interés compuesto, pero en cambio plantean fácilmente el tema de la seguridad social como un dilema entre ricos y pobres, solidaridad contra egoísmo, derechos adquiridos contra atropello.

La evidencia indica que el escenario con mas probabilidad que ocurra es el de verano pensional (40%), dado los flujos de déficit pensional en los próximos 50 años, valen a precios de hoy 206% del PIB Colombiano, los pagos de pensiones crecerán en 2% del PIB en los próximos 5 años y se duplicaran al cabo de 10 años y las reservas del Seguro Social se acabaron en el 2004 (Tres años antes de lo proyectado) y ante la dilación de tomar decisiones por parte de los diferentes estamento del gobierno toda esta problemática se va tornando como algo inmanejable.

El segundo escenario que tiene una probabilidad de ocurrencia corresponde al escenario de invierno (30%) dado que las últimas reformas del gobierno a la Ley 100 desestimula el ahorro individual y motiva a la gente a afiliarse a la gente al ISS en un intento del fondear la caja menor del Seguro Social. Así mismo el escenario del otoño pensional tiene una posibilidad de ocurrencia del 20% dado el empeño de evitar el Instituto de Seguros Sociales se marchite permitiendo la afiliación de la nueva fuerza laboral o forzando a los trabajadores públicos a afiliarse a ese régimen, medida que tiene visos de inconstitucionalidad.

Por ultimo el escenario de primavera tiene una probabilidad de que ocurra del (10%) y ante el temor de que la seguridad social quede en manos de las leyes de mercado y que propicie que la cobertura solo quede en las personas que la puedan pagar o se genere una segmentación donde se establezcan alcances de acuerdo al presupuesto de cada persona tal como esta ocurriendo con la salud actualmente en el país.

6. ENCUESTA DE OPINIÓN AFILIADOS AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

6.1 DETERMINACION DE LA POBLACION

La población objeto del presente estudio está constituida por las personas de la ciudad de Bogotá que se encuentran afiliados al sistema de seguridad pensional y que encuentran con relación activa y que hayan cotizado el último año. Para cumplir dicho propósito se seleccionó una muestra no probabilística de personas. Las personas se seleccionaron a través de conocidos, en diferentes sectores de la ciudad. De esta manera se entrevistaron a 200 personas con una encuesta de opinión diseñada con el objeto conocer el concepto de la gente sobre los fondos de pensiones y brindar pautas para el desarrollo de estrategias.

6.1.1 Diseño y elaboración de la encuesta: La encuesta se diseña con el objetivo de poder identificar los criterios con los que un trabajador o empleado selecciona un fondo de pensiones, y los siguientes aspectos:

- Determinar a cual fondo esta afiliado el cliente y por que?
- ¿Cuál es el criterio o razón que utiliza el cliente para seleccionar un Fondo de Pensiones?
- Establecer el nivel de satisfacción con los servicios que ofrecen los Fondos de Pensiones
- Determinar la posibilidad que el cliente adquiera un Fondo Voluntario
- Establecer aspectos positivos y negativos de los fondos de pensiones
- Determinar necesidades y expectativas de servicios y productos financieros.

Alrededor de los principios mencionados, se trabajó con el fin de generar un instrumento que los pudiera medir y de cierta manera cuantificarlos. En el Anexo A se halla el cuestionario diseñado con el detalle de cada una de las preguntas elaboradas.

La investigación se diseñó con un total de 27 preguntas cerradas o de selección múltiple, pero adicionalmente se incluyeron 4 criterios para poder cuantificar las preguntas que son sexo, cargo, edad y rango salarial.

6.1.2 Esquema de distribución y recolección de la información: La encuesta se aplicó de forma aleatoria utilizando la red de amigos, compañeros de trabajo y familiares. Adicionalmente al mecanismo anterior se solicitó la colaboración de algunas direcciones de la fuerza de venta comercial de la AFP Santander, para que sus asesores aplicaran las encuestas en sus visitas de mantenimiento a las empresas teniendo en cuenta el sector, barrio o localidad donde vivía la persona, registrándolo en la parte superior derecha de la encuesta.

6.1.3 Inconvenientes de recolección: Un aspecto que incidió en la aplicación de la encuesta es que en ocasiones se entrevistó trabajadores independientes que normalmente no cotizan seguridad social o presenta cotizaciones irregulares, por tal razón estas encuestas no se tuvieron en cuenta.

6.1.4 Tabulación: Para poder dejar los datos de la encuesta en un esquema que pudiera ser procesable electrónicamente y conseguir resultados estadísticos, se desarrolló cada pregunta en una página de Excel, en la cual a cada posible respuesta se le asignaba un número para luego poder cuantificar las respuestas.

6.2 RESULTADOS

6.2.1 Investigación satisfacción del cliente: La voz del cliente en una cultura de servicio y para empresas que tienen un enfoque hacia la calidad, es la voz cantante y sonante del diseño de la estrategia de servicio en donde las cualidades del producto o servicio entregados deben superar las expectativas y necesidades básicas que tiene el cliente con dicho producto.

Por tanto, para brindar un servicio de calidad es indispensable haber definido a qué clientes, usuarios, consumidores (y denominaciones similares) desea la organización servir. Tanto en el ISS como en las AFP'S no existe tal posibilidad, por lo cual no se tiene la opción de elegir el segmento del mercado o nicho de interés estratégico porque sus clientes externos están definidos por ley.

Como lo establece Hernando Mariño "Escuchar la voz del cliente significa que la organización ha establecido de manera sistemática medios para oír lo que tiene que decir sus clientes actuales y los clientes de su competencia, y esta información es analizada de forma permanente por todos los gerentes de la

empresa, iniciando por la alta gerencia y no por unos pocos individuos o departamentos. Esta es una lección que enseñan todas las organizaciones exitosas alrededor del mundo con el paradigma de servicio al cliente”¹ La escucha de la voz del cliente implica entender perfectamente todas sus necesidades y expectativas y, de otro lado medir el nivel de satisfacción de los clientes con las soluciones de la empresa entrega para satisfacer tales necesidades y expectativas. Para tal efecto, se aplicó una encuesta de satisfacción (Ver Anexo A) a los afiliados de los distintos fondos de Pensiones donde la composición de la población que se entrevistó el 49% correspondió a mujeres y el 51% a hombres.

Figura 18 Distribución Porcentual Hombres - Mujeres



Fuente: El autor, 2004

El rango de las edades es otro aspecto que se cuantificó:

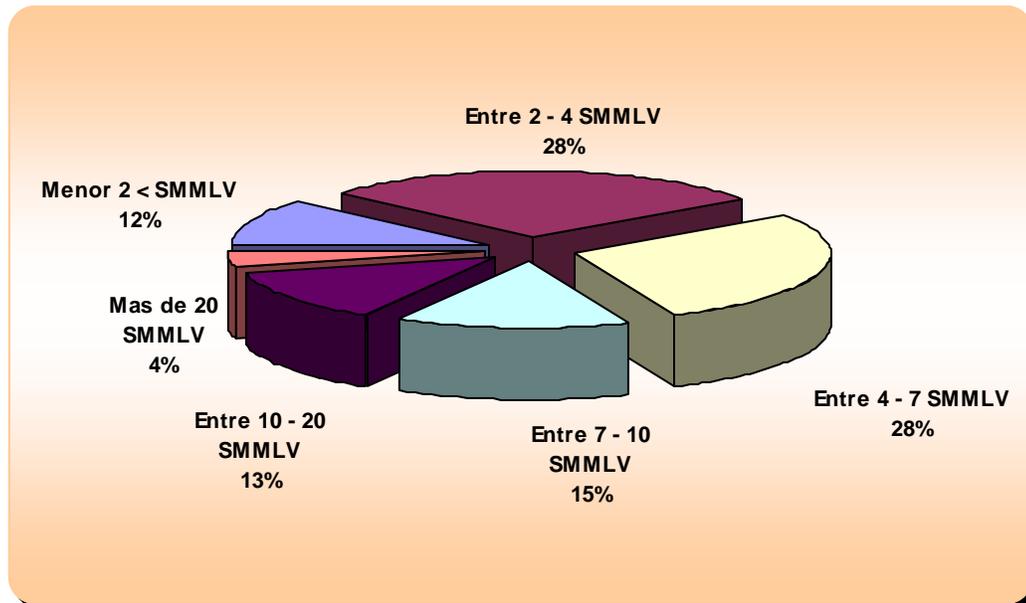
Rango de Edad	Porcentaje
15 a 19 años	1%
20 a 29 años	47%
30 a 39 años	39%
40 a 49 años	8%
50 a 59 años	5%

Fuente: El Autor, 2004

Otro aspecto que se cuantificó es el rango salarial de las personas que contestaron la encuesta donde los rangos más frecuentes están en el rango entre 2-4 SMMLV, 28% con igual porcentaje 4-7 SMMLV, 28%, seguida por los rangos salariales entre 7-10 SMMLV con 15%, entre 10-20 SMMLV con 13%, y los menores de 2 SMMLV 12%, por último vale la pena señalar que el rango de los afiliados con más de 20 SMMLV solo corresponde al 4% .

¹ MARIÑO NAVARRETE Hernando. Planeación estratégica de la calidad total, Capítulo 3. Tercer Mundo Editores, 1993

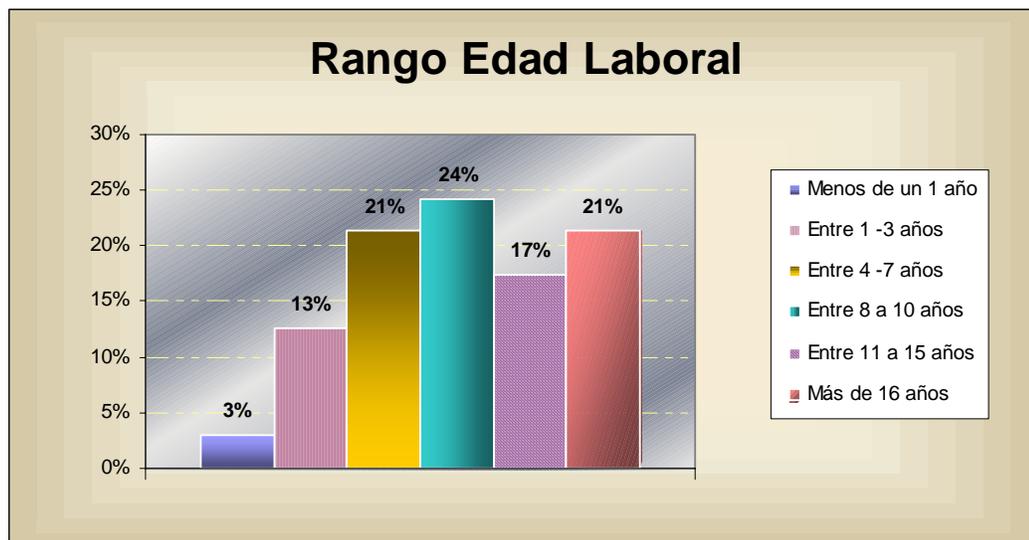
Figura 19 Rango de Salarios



Fuente: El autor, 2004

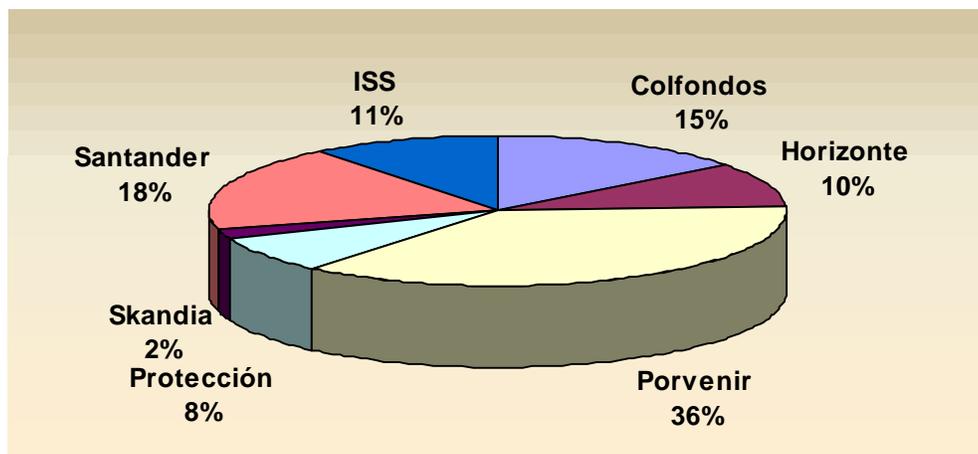
Un aspecto fundamental que se indagó en la población encuestada fue conocer su conocimiento en el sistema de Seguridad Social utilizando como variable el tiempo de vida laboral que tenían, con base en lo cual se obtuvieron los siguiente resultados: El mayor rango de los afiliados se encuentre entre 8 y 10 años de vida laboral con un 24%, seguido por un grupo de personas que tiene más de 16 años de vida laboral con un 21% y con el mismo porcentaje las personas comprendidas en un rango entre 4 y 7 años de vida laboral, seguido por las personas con vida laboral entre 11 y 15 años con 17%, las personas con un rango entre 1 y 3 años estuvieron en el rango del 13% y por último solo un 3% de los entrevistados tiene menos de un año de vida laboral.

Figura 20 Rango de Edad Laboral



Fuente: El autor, 2004

Con relación al fondo de pensiones que actualmente están vinculados se obtuvo la siguiente distribución:

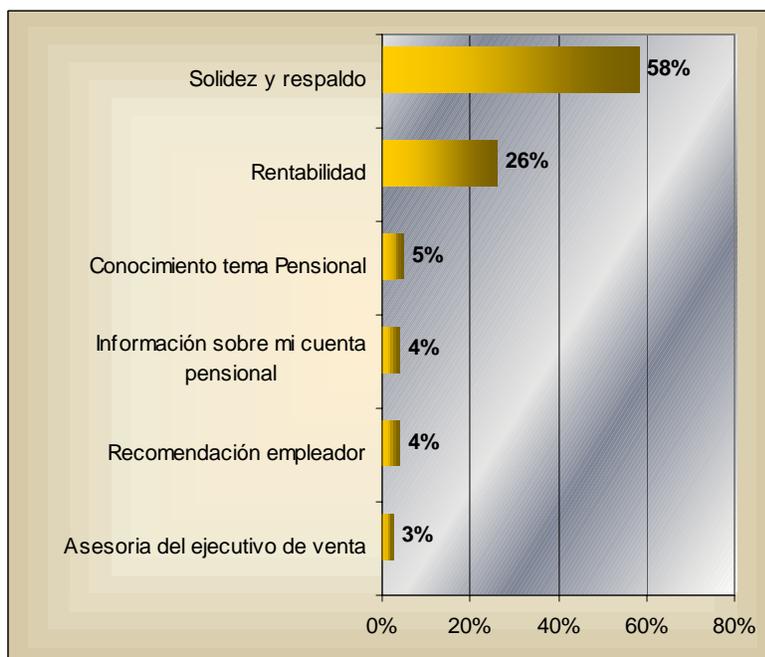


Fuente: El autor, 2004

En donde el 36% de las personas se encuentra vinculadas con el fondo de Pensiones Porvenir, seguido por un 18% vinculadas con el Fondo Santander y luego un 15% con el Fondo Colfondos, un 11% con Instituto de Seguro Sociales, un 10 con el fondo de Pensiones Horizonte y un 8% con el fondo de Pensiones Protección y el restante 2% con el Fondo de Pensiones Skandia.

Acudiremos siempre al cliente para averiguar sus expectativas. Partiendo de los clientes a los que queremos ofrecer nuestros productos y servicios, por lo cual para este tipo de servicio es necesario establecer un enfoque consistente en conocer cuál es su principal motivación a la hora de escoger un fondo de Pensiones.

Figura 22 ¿Por qué selecciona un Fondo de Pensiones?

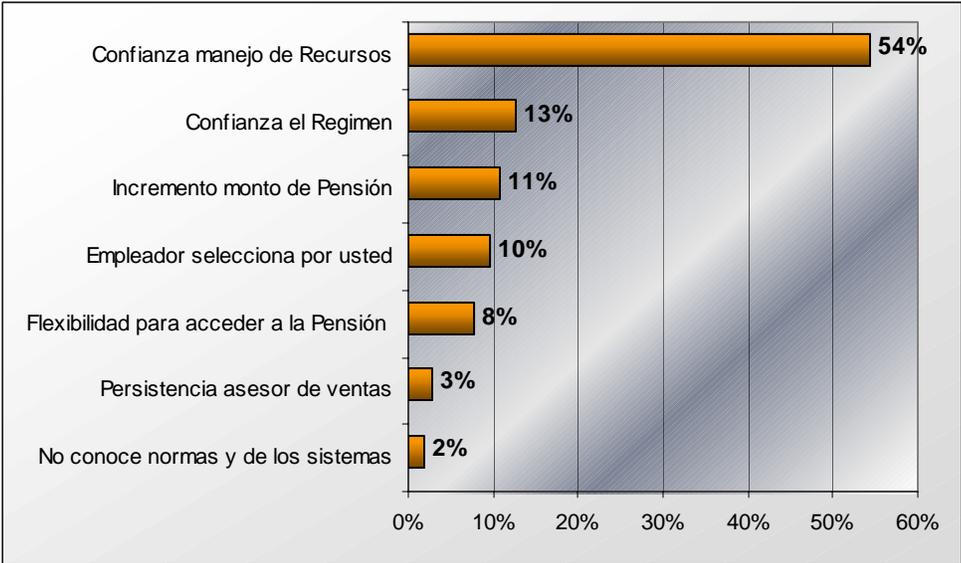


Fuente: El autor, 2004

De acuerdo a los criterios seleccionados por los clientes; el más preponderante para seleccionar su fondo de Pensiones es la solidez y respaldo con un 58%, seguido por la rentabilidad con un 26%, otros aspectos presentan una baja incidencia en el momento que el cliente va a seleccionar su Fondo de Pensiones, tales como: conocimiento del tema pensional 5%, información sobre su cuenta pensional 4%, y recomendación del empleador 4% y asesoría de los ejecutivos de venta. 3%

Para conseguir un mayor grado de conocimiento de los clientes y por tanto conocer sus motivaciones para seleccionar este tipo de productos intangibles, se realizó la siguiente pregunta y se sondeo al cliente con relación a este tema, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 23 Motivación para seleccionar Fondo de Pensiones / ISS



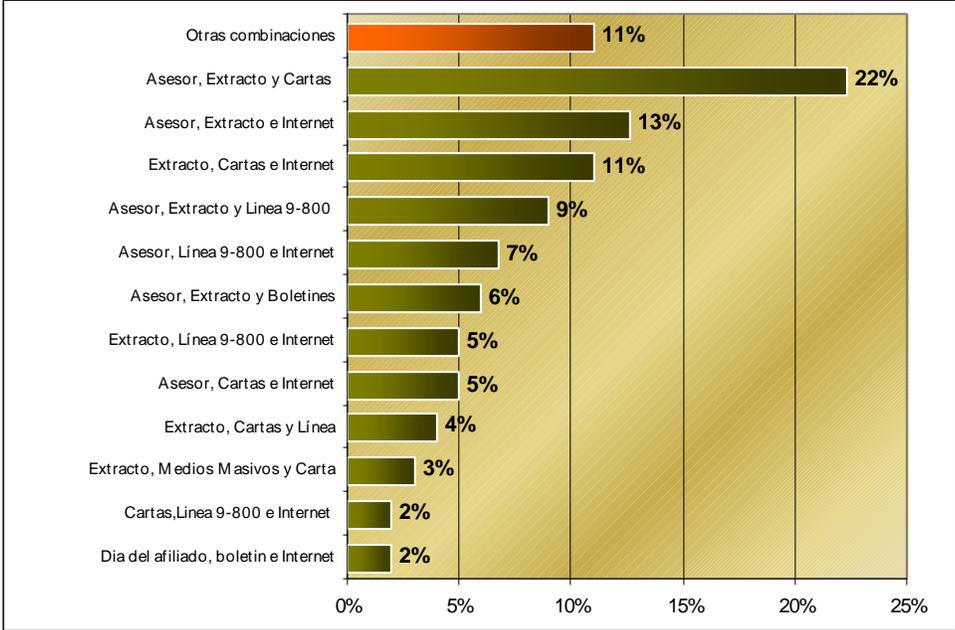
Fuente: El Autor, 2004

Se destaca como elemento fundamental que el 54% le inspira confianza que el manejo de los recursos lo realicen los fondos Privados de Pensiones, no obstante seguido por un 13% que tiene confianza en el Régimen actual, sin embargo a pesar de las posiciones contrapuestas, otros grupos de personas consideran a los fondos de Pensiones como una opción también por presentar las siguientes opciones: Poder incrementar el monto de la Pensión, 11%, Flexibilidad para acceder a la pensión 8%. Por último a un grupo de personas que dejan su decisión de seleccionar su Fondo de Pensión en manos de terceros por conveniencia o interés de su empresa 10%, asesoría o persistencia del asesor 3%, o por desconocimiento o poco interés en conocer sobre el funcionamiento del sistema pensiona 2%.

Uno de los aspectos más importante a considerar son los medios o canales que el Fondo de Pensiones debe utilizar para informar y comunicarse con su afiliado; para tal efecto se le presento al cliente una serie de opciones para que seleccionara las tres que considerara más efectivas: Asesor, Folletos - Afiches - Volantes, Día del afiliado, Extracto Trimestral, Medios Masivos (TV, radio, periódico), Boletines, Cartas- comunicaciones Personalizadas.

La combinatoria que satisface en mayor las expectativas del cliente se basa en las opciones de Asesor, Extracto y Comunicaciones Personalizadas 22%, seguido por la combinación de Asesor, Extracto e Internet 13% y por la combinación de Extracto, Cartas e Internet 11%.

Figura 24 Preferencias clientes para contactarse con las AFPs



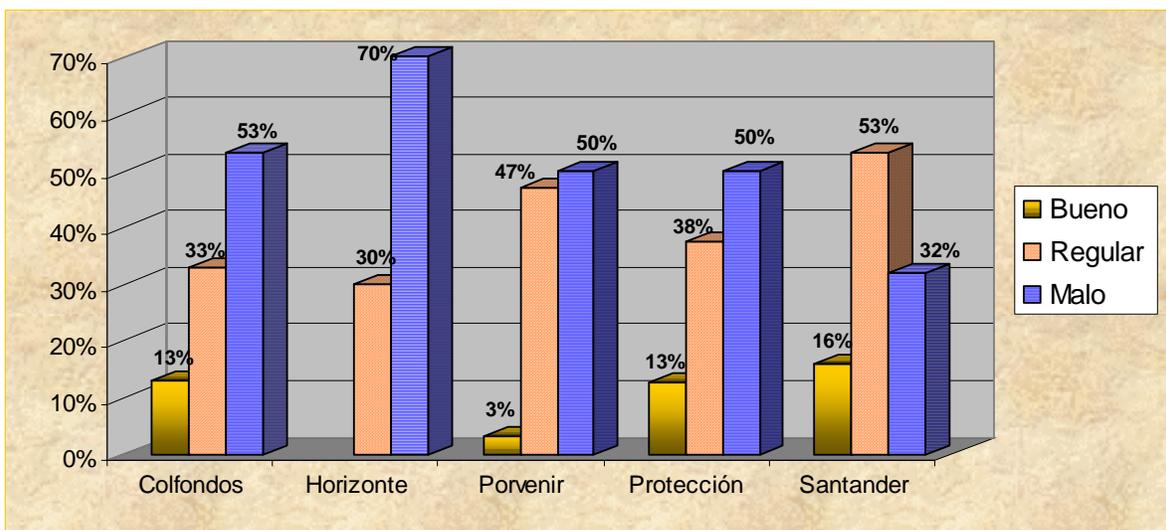
Fuente: el autor, 2004

De lo anterior surgen, que las visitas realizadas por los asesores comerciales para la venta y mantenimiento de este productos intangibles es fundamental para garantizar la continuidad y fidelidad del cliente con el fondo de pensiones respectivo, El extracto que es una novedad que introdujo el sistema Privado de los fondo de Pensiones le permite al cliente conocer el estado de su cuenta Trimestralmente y efectuar seguimiento a sus aportes e intereses abonados a su cuenta individual y capital administrado por la AFP, Las cartas con comunicaciones personalizadas permiten informar las perspectivas y novedades del sector pensional (normalmente en los dos últimos periodos gubernamentales ha habido serias intenciones de reformar el sistema) y han tenido mucha aceptación entre los afiliados del sistema y por último ultimo sorprende el interés que se pueda consultar el canal de Internet que en general en los fondos de Pensiones esta paginas solo son informativas y no son transaccionales.

Sorprende que los clientes de los fondos de Pensiones le den un valor mínimo la despliegue de medios masivos tales como TV, radio y periódico. A continuación se presenta un comparativo del nivel de satisfacción obtenido con los servicios que en la actualidad presta cada uno de los fondos a sus afiliados, en donde las personas calificaron el servicio que le ha prestado el fondo al que se encuentran vinculados basados en su experiencia y utilizando una escala de tres posibilidades: (Bueno, Regular y Malo) calificaron el correspondiente criterio o aspecto del servicio.

El primer aspecto hace referencia a que las AFP´s una vez vinculado el afiliado se le envía posteriormente una carta de bienvenida, el reglamento y el carnet que normalmente promete el asesor como una herramienta de venta, sin embargo de acuerdo al resultado obtenido y percepción del cumplimiento de esta primera promesa es muy bajo dado que solo un grupo de afiliados considera que el servicio es satisfactorio Santander con 16%, Colfondos con 13% y Protección con 13% y en general la percepción es neutra obteniendo puntajes malos por el incumplimiento de esta promesa comercial en los Fondos de Pensiones; Horizonte 70%, Colfondos 53% , Porvenir 50% y Protección.

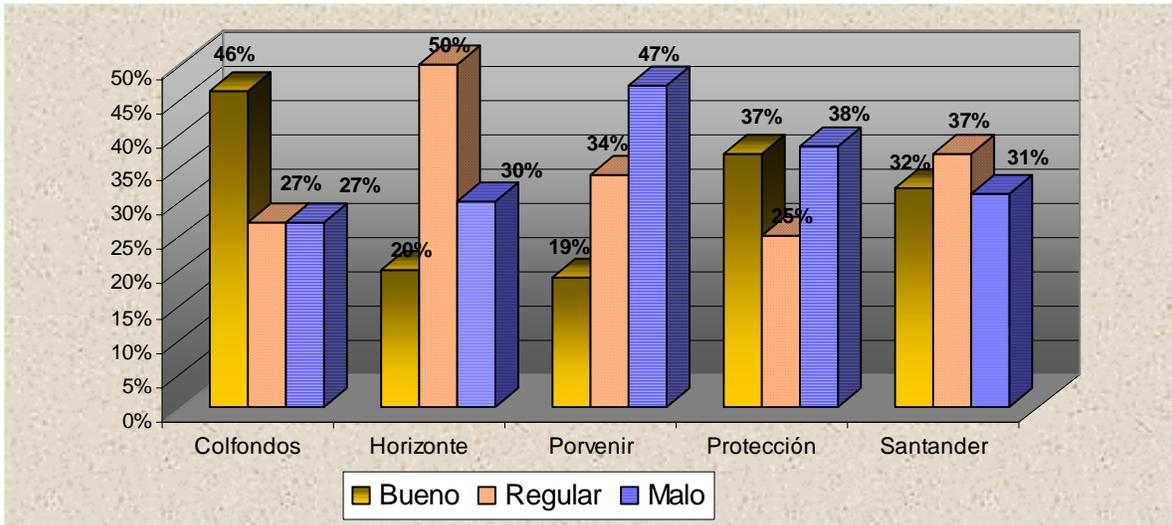
Figura 25 Entrega de Carta de Bienvenida, Carnet e H. Laboral



Fuente: El Autor, 2004

Otro aspecto fundamental que utiliza el asesor comercial como argumento de venta se centra en el trámite del bono Pensional ante el Ministerio de Hacienda para aquellas personas que han cotizado como mínimo 150 semanas y aunque el tiempo de respuesta en gran medida depende de la calidad de la información del afiliado y de la oficina de Bonos Pensionales del Ministerio de Hacienda. En donde el fondo de Pensiones solo actúa como intermediario para los clientes la percepción de un buen servicio esta liderada por Colfondos 47%, Protección 37% y Santander con un 32%. Y los dos fondos que desde la óptica del cliente presentan mayor demora en la gestión del bono son: Porvenir 47% y Protección 38%

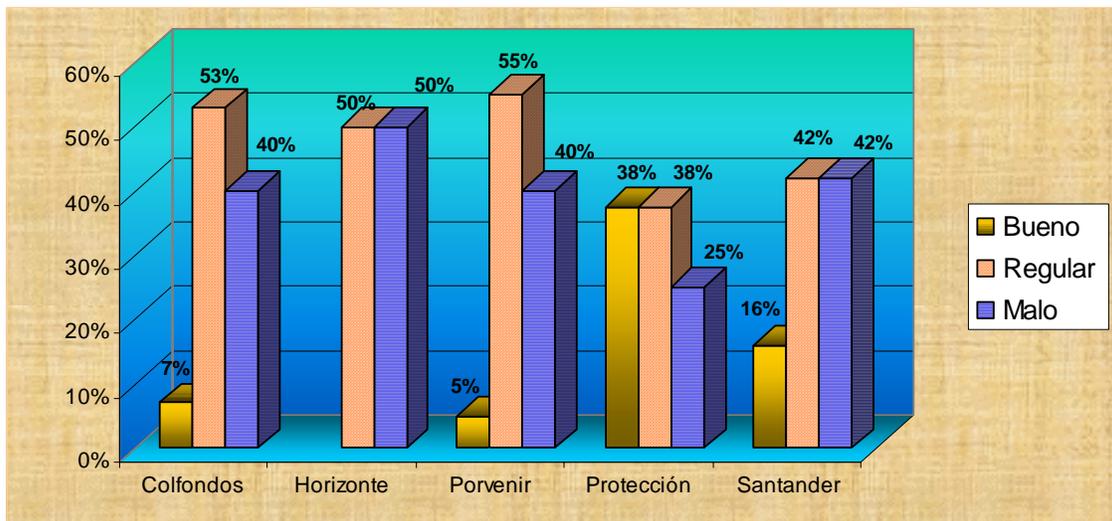
Figura 26 Tramite el Bono Pensional



Fuente: El Autor, 2004

En este tipo de negocio de producto intangible que el cliente no le interesa comprender o piensa solo lo va utilizar en la vejez, es realmente el asesor quien hace la diferencia presentando con claridad las características de este producto financiero de ahorro a largo plazo y los riesgos a los que cubre al afiliado (Invalidez, Muerte y Vejez), por lo cual en ocasiones se convierte en el canal ideal para aclarar las inquietudes y dudas del cliente. En este orden de ideas el asesor de protección es el mejor calificado con un 38%, seguido por los asesores de Santander con 16%, Las asesorías regulares las prestan Provenir 55%, Colfondos 53% y Horizonte 50%, pero por otro lado los asesores que menos llenan las expectativas de sus afiliados se presentan en los siguientes fondos: Horizonte, Santander y Colfondos.

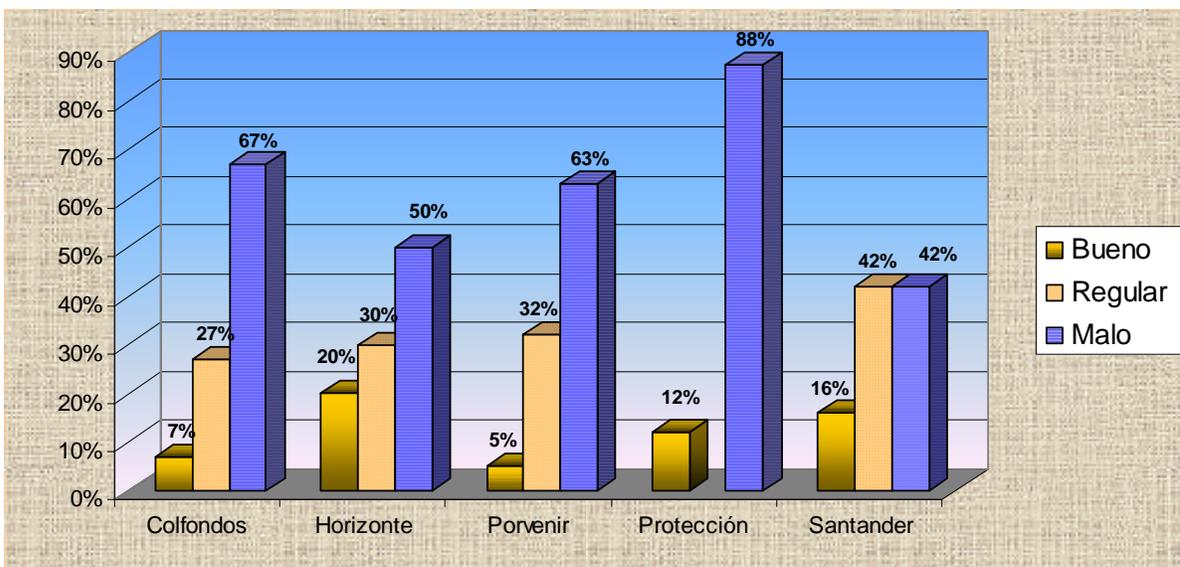
Figura 27 Atención del Asesor Comercial



Fuente: El autor, 2004

Destaca el hecho en general a lo que hace referencia a la recepción del extracto trimestral tiene una percepción marcadamente negativa por parte todos los clientes por su recepción no oportuna en general por parte de todos los fondos: Protección 88%, Colfondos 67% y Porvenir 63%, entre los fondos que tiene un desempeño medianamente aceptable son Santander 42%, Horizonte 30% y Colfondos 27%.

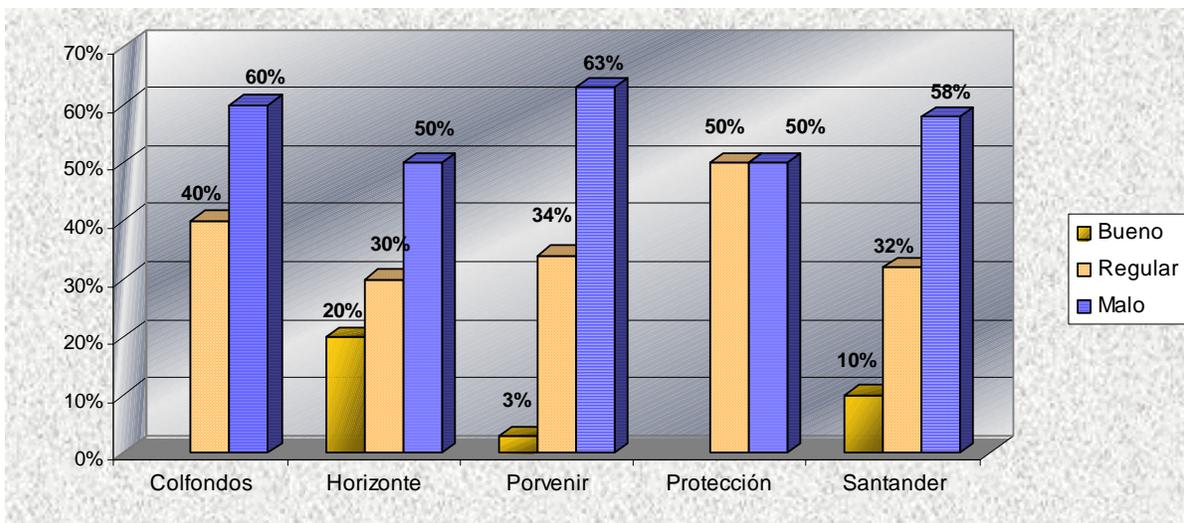
Figura 28 Envío periódico del Extracto



Fuente: El Autor, 2004

Con relación a la claridad de la información que se registra en el extracto en general es desfavorable en general para todos los fondos, los afiliados lo consideran poco claro para su interpretación, y los fondos que presentan una percepción mas desfavorable en este aspecto son: Porvenir 63%, Colfondos 60% y Santander 58%

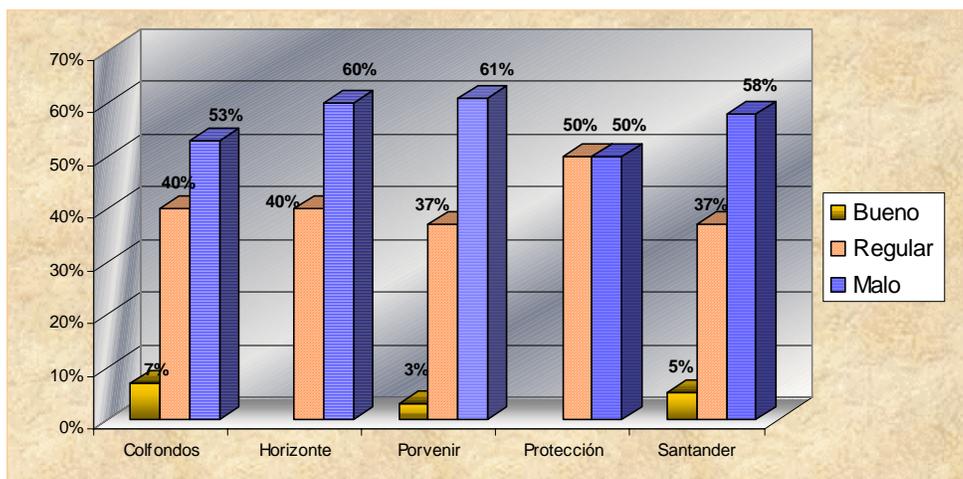
Figura 29 Claridad del Extracto



Fuente: El Autor

Con respecto a la rentabilidad que ofrecen los fondos de Pensiones la percepción de los clientes es también negativa donde se considera que los fondos podrían otorgar mejores rentabilidades y en donde el nivel de insatisfacción por parte de los afiliados de su respectivo fondo oscila en los siguiente rangos para: Porvenir 61%, Horizonte 60, Santander 58%, Colfondos 53% y Protección 50%. Esta apreciación en general no es del todo objetiva teniendo en cuenta que las rentabilidades de los fondos se han mantenido a niveles mas altos dadas las características de ahorro permanente que se mantiene y comparado con las tasas de mercado que presenta los demás productos financieros (CDTs y Fiducias).

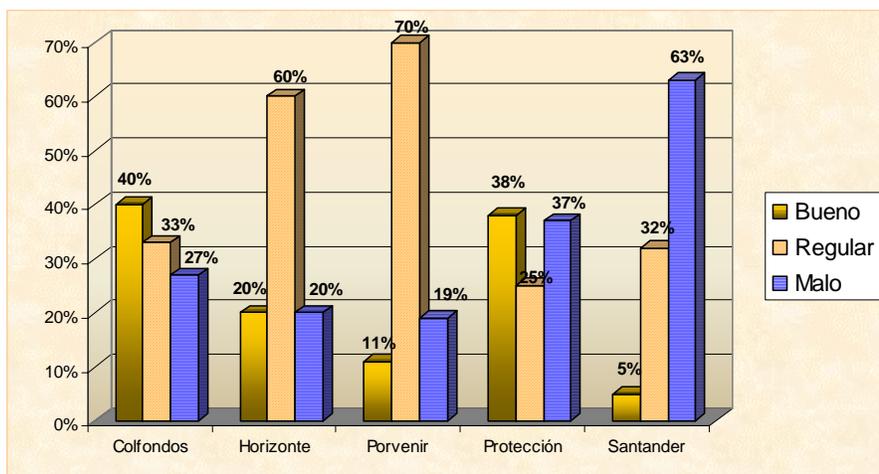
Figura 30 Rentabilidad



Fuente: El Autor, 2004

Con relación de una creación de una cultura sobre la información relativa a como funciona el sistema General de Pensiones y su evolución con base a las reformas legislativas promulgadas por el Gobierno y su impacto en la gente; Las AFPs están enviando junto con los extractos, boletines donde informan a los cliente la evolución del sector; los fondos que lideran este conocimiento del cliente son Colfondos 40% y Protección 38%, los de mediano desempeño son Porvenir 70%, y Horizonte 60% y con el desempeño mas deficiente en este aspecto se encuentra El Fondo Santander 63%

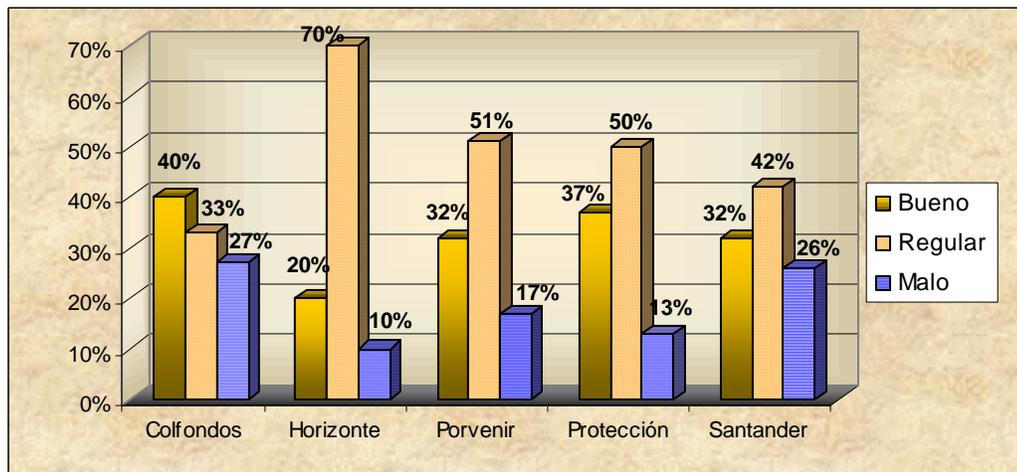
Figura 31 Información sobre el Sistema Pensional



Fuente: el autor, 2004

En cuanto a la orientación para el trámite de Pensión en General los fondos se limitan a informar los tiempos mínimos exigidos por Ley para pensionarse en los diferentes riesgos que cubren a los afiliados (Invalidez, Vejez y Muerte), no obstante lo anterior, es necesario que el cliente vaya creando una cultura de prevención y conocimiento de los tramites que requiere para acceder a los servicios que prestan estas entidades, en este aspecto los fondos han realizado una labor aceptable destacándose: Colfondos 40%, Protección 37%, Santander 32%, y Porvenir 32%.

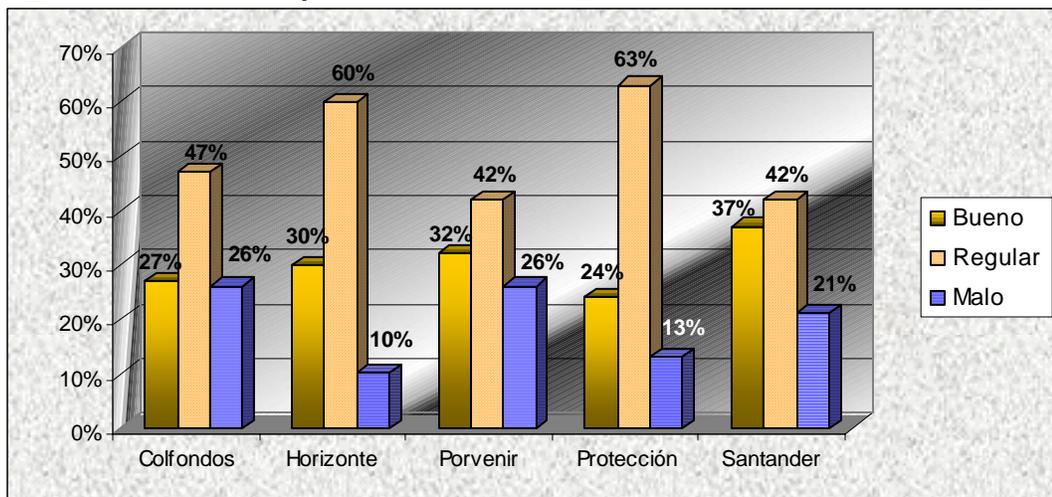
Figura 32 Orientación tramites de Pensión



Fuente: El Autor

Con relación a este punto al iniciar en 1994 el Régimen de Ahorro individual con Solidaridad, las AFP's, y más específicamente sus fuerzas de venta, presentaban a los futuros afiliados la posibilidad de proyectar con unas tablas actuariales el monto probable de la pensión de acuerdo a los ingresos, sexo y edad del cliente, pero con el tiempo todo este tema ha caído en desuso, y en general ya no hace parte de los argumentos de venta de los asesores. Y por lo tanto la tendencia en la clasificación de este aspecto es regular y presenta los siguientes resultados: Protección 63%, Horizonte 60% y Colfondos 47%, no obstante los mejor calificados en este criterio son: Santander 37%, Porvenir 32% y Horizonte 30%.

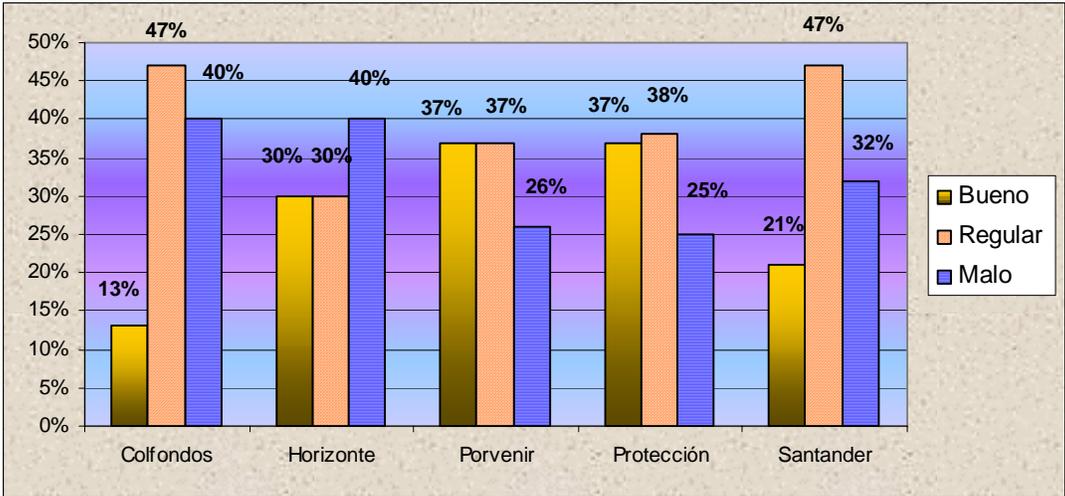
Figura 33 Orientación para establecer Monto de Pensión



Fuente: El autor, 2004

Con relación al servicio después de la afiliación se presenta un desempeño aceptable entre los fondos, si tenemos en cuenta la calificación buena mas la regular en cada uno de los fondos el resultado es el siguiente: Protección 75%, Porvenir 74%, Santander 68%, y Colfondos y Horizonte con 60%

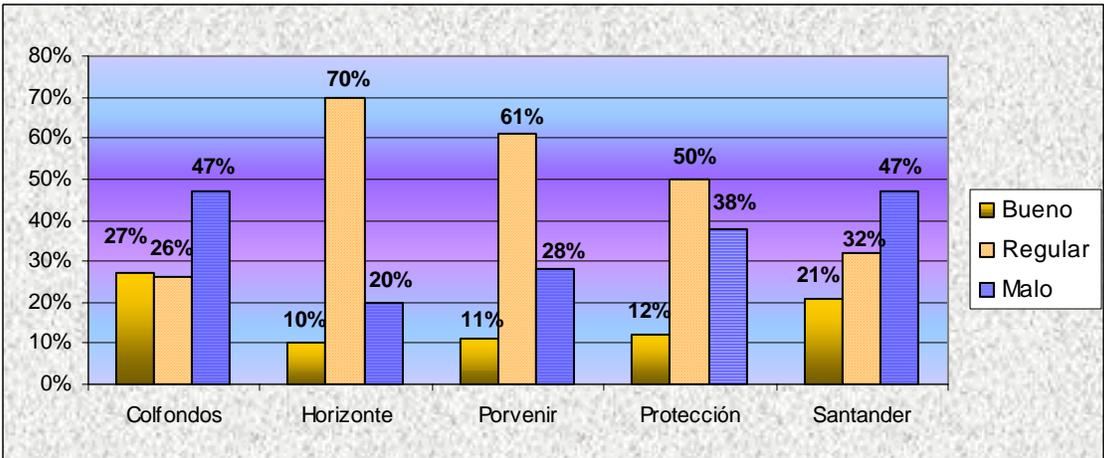
Figura 34 Servicio después de la afiliación



Fuente: El Autor, 2004

La atención de quejas y reclamos presenta una tendencia negativa para las personas en general pero donde el nivel es más preocupante: es Santander y Colfondos que presentan un concepto favorable en este aspecto 47 % por parte de los clientes.

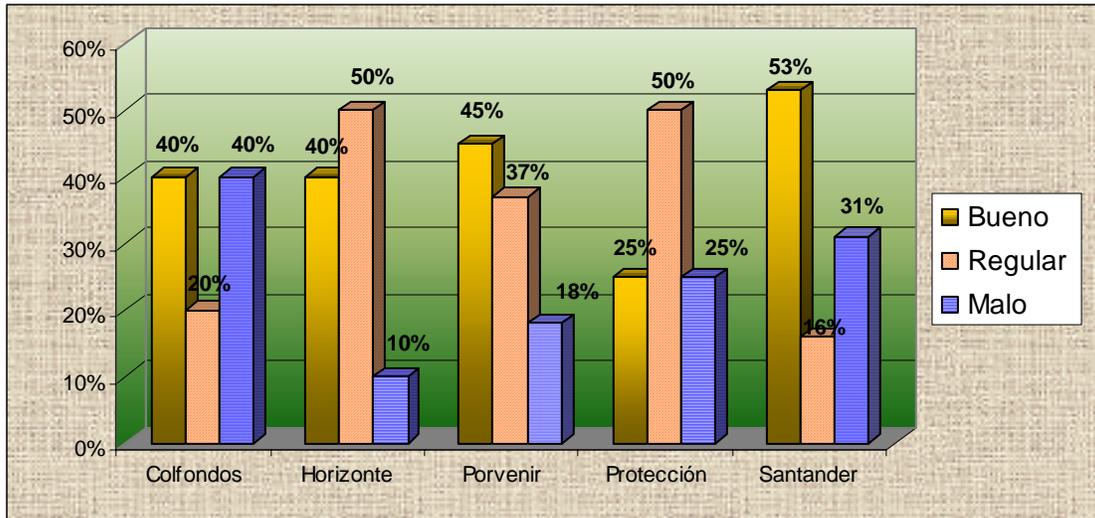
Figura 35 Atención de Requerimientos, quejas o sugerencias



Fuente: El Autor, 2004

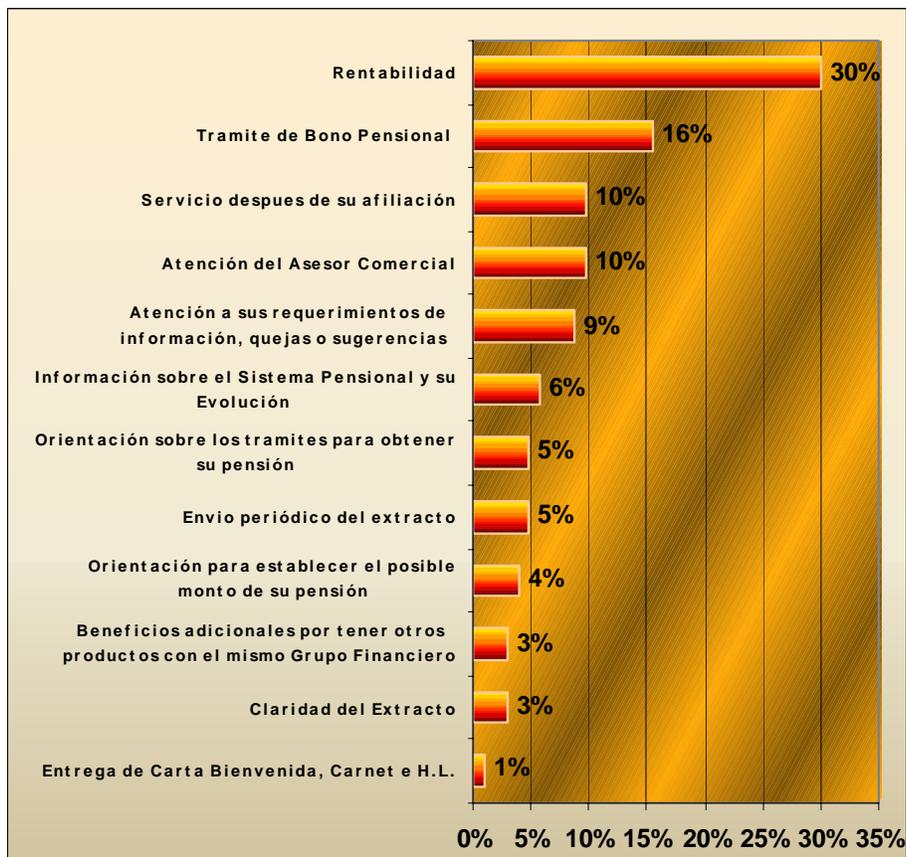
Con relación a los Beneficios adicionales que se tengan por pertenecer a un mismo Grupo económico con relación a menores cuotas para manejo de productos bancarios cuentas de ahorros, Tarjetas de crédito, se destacan en esta estrategia: Santander 53%, Porvenir 45% y Colfondos 40%.

Figura 36 Beneficios adicionales por pertenecer al mismo Grupo Financiero



Fuente: el autor, 2004

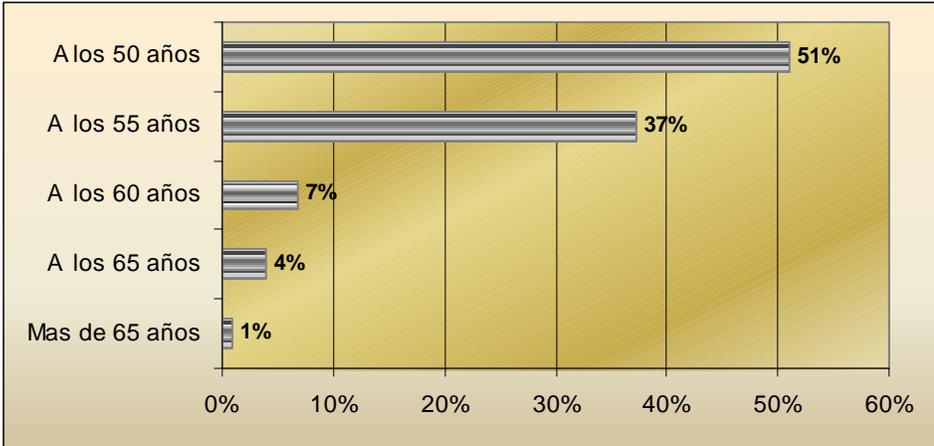
Figura 37 Aspecto más importante para el cliente



Fuente: El Autor, 2004

Respecto a cual es el aspecto o atributos que son más importantes para el cliente; se destaca como elemento fundamental la rentabilidad con un 30%, seguido por otros tres aspectos que son: Tramite del Bono Pensional 16%, Servicio después de la afiliación 10% y atención del asesor comercial 10%.

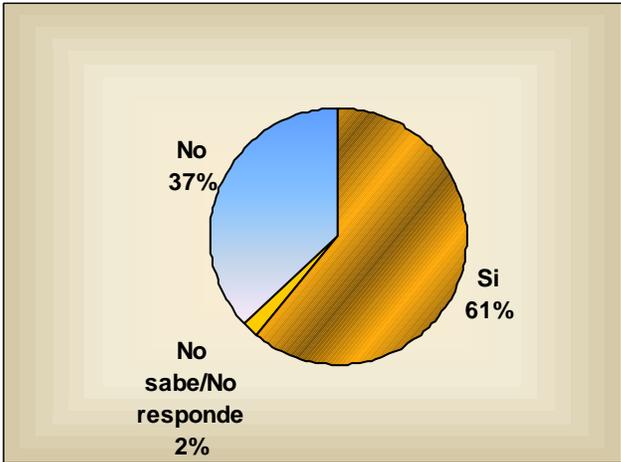
Figura 38 Edad deseada para Pensionarse



Fuente: El Autor 2004

Con relación a la edad con la que le gustaría en general pensionarse a las personas que cotizan en el sistema anhelan pensionarse a los 50 años son el 51% de los encuestados, a los 55 años el 37%, a los 60 años el 7%, a los 65 años el 4% y más de 65 años solo el 1%

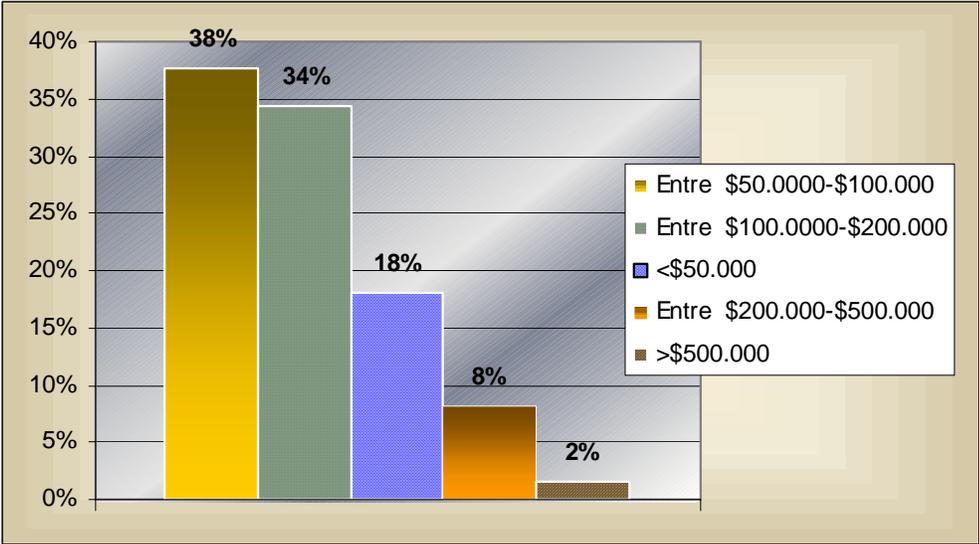
Figura 39 ¿Anticiparía su pensión con aportes voluntarios?



Fuente el Autor, 2004

Uno de los factores que permitiría que ese anhelo de anticipar la edad de la pensión antes de los 55 años (88%) se convierta en realidad, lo constituye realizar aportes voluntarios a su fondo Obligatorio, vale la pena recordar que el aporte de la cotización mensual el 75% corresponde al empleador y el restante 25% lo aporta el trabajador. Lo cual si fuera más divulgado y se creara una cultura de ahorro las personas podrían convertir ese sueño en realidad. El 61 % indicó que ha considerado la posibilidad de realizarlo y un 37 % ha lo ha descartado.

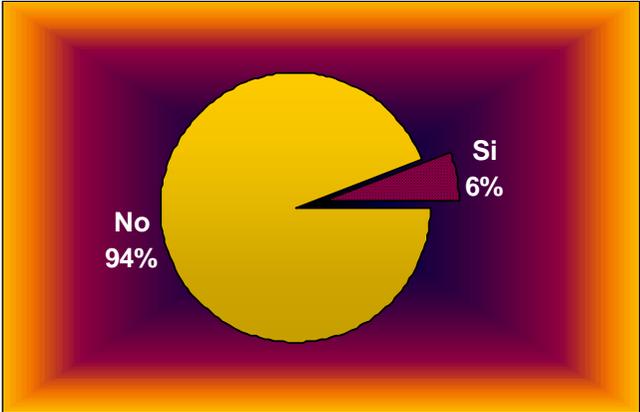
Figura 40 Montos Estimados de Ahorro



Fuente: El autor, 2004

Los montos mensuales estimados que las personas están principalmente dispuestas a ahorrar oscilan entre los rangos de \$50.000 y 100.000 pesos 38% y en el rango entre \$100.000 y \$200.000 pesos 34% y por último 18% < \$50.000 pesos.

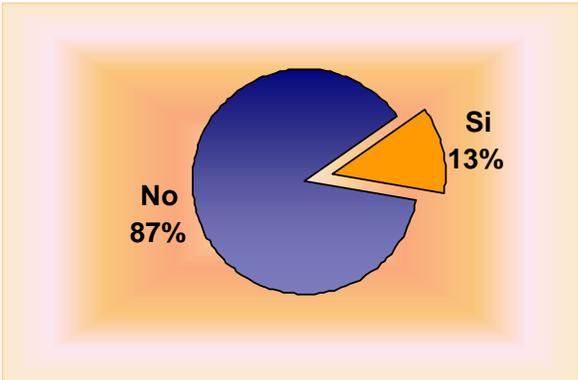
Figura 41 ¿Está realizando Aportes Voluntarios al Fondo Obligatorio?



Fuente: el autor, 2004

Contrasta con relación a las dos preguntas anteriores sobre la intención y los montos a ahorrar que solo el 6% de las personas encuestadas estén efectuando aportes voluntarios al Fondo Obligatorio y que el restante 94% no lo este realizando.

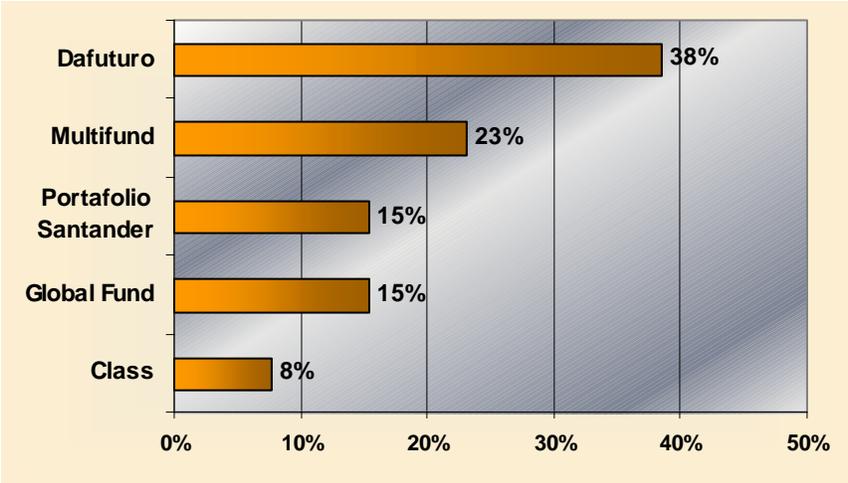
Figura 42 ¿Está realizando aportes en algún Fondo Voluntario?



Fuente: El autor, 2004

Otra alternativa para realizar un ahorro que puede destinarse con fines pensionales es constituir un Fondo Voluntario, esta opción ha comenzado a tener cada día mas vigencia pues le permite a las personas realizar un ahorro a largo plazo y en ultima instancia decidir y disponer de esos recursos en el momento que lo requieran, solo 13% de las personas encuestadas han utilizado esta alternativa de ahorro y el 87% de la personas tampoco ha considerado utilizar esta opción de ahorro.

Figura 43 Fondos voluntarios en los que aportan



Fuente: El autor, 2004

Del 13 % de afiliados que realizan aportes a Fondo Voluntarios los realizan en los siguientes Entidades: Dafuturo 33%, Multifund 23%, Portafolio Santander 15%, Global Fund 15% y Class 8%

7. PLAN ESTRATEGICO DE LA AFP SANTANDER

7.1 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD A NIVEL LATINOAMERICANO

En el desarrollo de primer encuentro de Gerentes Comerciales de las AFP Grupo Santander Central Hispano celebrado en Junio del 2001 en Santiago de Chile, en el cual asistieron los siguientes Fondos de Pensiones: AFP Orígenes - Argentina, AFP Summa Bansander – Chile, Pensiones y Cesantías Santander – Colombia, AFORE Santander – México, AFP Unión vida – Perú. y en el desarrollo de las jornadas de trabajo se evaluaron en detalle técnicas, experiencias, así como las principales estrategias competitivas que se están aplicando en cada uno de los países participantes. Las cuales quedaron registradas en las memorias de esta reunión¹. A continuación se presenta las principales Estrategias:

7.1.1 Calidad de Cartera de Clientes: Salvo en los casos de Chile y Perú, en el resto de países los Fondo de Pensiones presentan una calidad de clientes muy inferior a la del mercado

- Esta baja calidad de cartera hace que el negocio y volumen de comisiones sea más vulnerable a los ciclos económicos, dado que el aumento del desempleo está afectando en general a los países latinoamericanos e incide con mayor fuerza en las capas sociales más bajas. En este sentido, todos los Fondos de Pensiones han desarrollado diferentes estrategias para mejorar la calidad de clientes: esquemas de comisiones a fuerzas de ventas, calidad de afiliaciones y traslados, esquemas de fidelización, políticas de aseguramiento del recaudo, etc.
- No obstante lo anterior, los acuerdos de traslados actualmente limitan la capacidad para ganar cuota de mercado. Aún así, bien sea porque el acuerdo restringe el valor total de los traslados o la cantidad a trasladar, en todos los países se puede conseguir que la calidad de los traslados de entrada sea mayor a la calidad de salida. En todo caso, este ejercicio sólo puede representar una ganancia marginal de cuota y de calidad de cartera.

¹ MEMORIAS Reunión de Santiago de Chile AFP Grupo Santander Central Hispano, Junio 10 al 15 del 2001

- El mercado potencial de afiliaciones también está muy limitado y en la mayoría de países tendrá crecimientos vegetativos. Únicamente existe algún potencial en Colombia (en caso que se abra el traslado de afiliados al Seguro Social a las AFPs), en México (sí abre el sistema a los empleados del sector público), y parcialmente en Perú.
- Es importante intensificar el acercamiento a las universidades para captar futuros afiliados de rentas altas. En este sentido, resultan interesantes las iniciativas de Chile de contratación en prácticas y afiliación de universitarios. También puede resultar interesante el trabajo con los portales de universia.
- Es necesario reforzar asimismo las políticas de retención y fidelización de clientes de alta renta, básicamente mediante una mejora y segmentación en la calidad de servicio.
- Uno de los factores que más ponderan los clientes de alta renta a la hora de elegir una AFP es la rentabilidad de las inversiones. La estrategia a nivel de Grupo ha sido la de no asumir riesgos y situarse en la media del mercado (“ efecto manada” derivado del riesgo de compensación), por lo que no hemos sido capaces por definición de Grupo, especialmente frente a los clientes de alta renta. La introducción de productos multifondos (como va ocurrir en Chile permitirá un mayor nivel de diferenciación y mayores grados de libertad en la gestión.
- En conclusión, todas las AFPs deberán centrar todos sus esfuerzos en mejorar la calidad de la cartera de clientes. Se trata de una tarea a largo plazo y de un cambio de filosofía del negocio en el que predominaba la agresividad comercial a un negocio en el que predominará la calidad de servicio y de gestión.

7.1.2 Perfil de las Fuerzas de Ventas

- Uno de los factores clave para mejorar la calidad de la cartera de clientes es mejorar el perfil de nuestra fuerza de venta.
- En los países donde tenemos una baja calidad de cartera normalmente tenemos una fuerza de ventas de un perfil inferior al del mercado. Este es el caso de Colombia o de Argentina, países en los que se ha puesto en marcha planes de mejora del perfil de los promotores.
- Por otra parte, la importante evolución que se está produciendo en el sistema de pensiones de Chile hacia los productos “multifondo” exigirá a las AFP´s en un futuro mayores niveles de asesoramiento a los clientes y de mayor complejidad técnica. Esto supondrá un cambio radical en el perfil del vendedor, que deberá ser capaz de identificar el perfil del riesgo del cliente, asesoría

sobre las alternativas de inversión. Información sobre la situación de los mercados, etc.

- Este es un proceso que muy probablemente se extenderá al resto de países de Latinoamérica y por lo tanto es importante adaptar a dichos requerimientos el perfil de la fuerza de ventas
- El perfil de los supervisores es clave para la mejora de perfil de promotores. Resulta muy difícil cambiar el nivel de una fuerza de ventas si se mantiene un perfil bajo de supervisor, por lo que en aquellos en que se este acometiendo este proceso deberán centrar sus esfuerzos iniciales en el nivel de supervisores.
- Los planes de profesionalización y planes de carrera deberán enfocarse totalmente a esta mejora de perfil, de tal forma que los promotores siempre tengan que progresar hacia niveles superiores o bien salir de la estructura. Los planes de profesionalización no deberán permitir el estancamiento permanente en niveles intermedios o la bajada a niveles inferiores.
- La venta cruzada de otros productos del banco(en aquellos países que esta permitido) permite mejorara las comisiones y por lo tanto el perfil de los vendedores.
- Importancia de contar con herramientas ágiles de medición diaria del perfil de promotores: productividad, calidad de venta, evolución, avance, etc. Deben ser herramientas objetivas y compartidas por las fuerzas de ventas, de tal forma que se genere una cultura de aceptación de sus resultados como herramienta de gestión para incorporaciones y salidas.

7.1.3 Calidad de servicios a clientes

- En línea con la dirección marcada para conseguir mejorar la calidad de cartera de clientes, el enfoque estratégico para los próximos dos años será la mejora de la calidad de servicio a nuestros clientes, respetando los estándares de eficiencia en costes del Grupo mediante la debida segmentación de la oferta de valor.
- En general, la calidad de servicio a clientes de nuestra AFPs es mejorable, especialmente en el caso de Colombia y México, lo cual está directamente relacionado con la calidad de la cartera de clientes.
- La calidad de servicio es aún más importante en un entorno de presiones de las autoridades a la baja de comisiones en la mayoría de países.

- La experiencia de Chile es este enfoque a la calidad de servicio resulta muy importante. Los ratios de medición de la calidad definidos en Chile y los resultados alcanzados son los siguientes (satisfacción = niveles 6 y 7 sobre escala de 1 a 7):

Tabla 8 Medición de Servicio AFP Summa - Chile	
Cumplimiento de plazos de requerimientos	100%
Número de clientes con quejas	0.1%
Satisfacción con el cumplimiento de compromisos	94.6%
Satisfacción general con el servicio	79.9%
Satisfacción con servicios en sucursales	87.3%
Satisfacción con unidad de Servicios a Clientes (Call Center)	90.6%
Satisfacción con el servicio a través de Internet	90.1%
Uso de canales remotos	35.6%

Fuente: Summa AFP Chile, 2001

- Es necesario que todo los países adopten estos estándares de calidad y realicen mediciones de los mismos trimestralmente. La primera se realizará al cierre de Julio y se fijaran objetivos por cada país, siendo la situación actual de Chile el benchmark del resto de países a medio plazo.
- Asimismo, todas las unidades comenzarán este el año el proceso de certificación global de calidad (ISO 9001). Chile ya lo ha implementado y algunos países como México y Colombia han comenzado la certificación. Este es un proceso que requiere un gran esfuerzo y compromiso por parte de todas las áreas.
- Necesidad de implantar asimismo aplicaciones informáticas para la gestión de requerimientos y quejas de clientes.
- Los requerimientos de eficiencia en costes del Grupo exigen que la calidad de servicio tanto a afiliados como a empresas sea segmentada. Es necesario por lo tanto realizar un ejercicio profundo de segmentación de la base de clientes (tanto afiliados como empresas), asignado a cada segmento una oferta de valor distinta y orientada a la fidelización y retención de la altas rentas.
- Es importante también prestar servicios de valor añadido a los pensionados (clubes, tarjetas, descuentos, etc...) como una buena forma de generar buena imagen a la AFP y al sistema.
- A nivel de servicio a clientes a través de internet es muy interesante la situación alcanzada en Perú y en Chile, países en los que se cuenta con páginas transaccionales con multitud de servicios específicos para afiliados, empresas y pensionistas. En concreto en Perú cabe la posibilidad de sustituir el envío por correo de la información periódica por la consulta a través de Internet o mediante e-mail, con la consiguiente reducción de costes.

- Los países más retrasados en servicio a través de Internet son México y Colombia, que no cuenta con página web transaccional y que deberán tenerla disponible en octubre y julio, respectivamente.

7.1.4 Gestión de Fuerzas Ventas

- Importancia de una comunicación clara: muchos de los problemas (incluso sindicales) que surgen de la gestión de la fuerza de ventas se derivan de un déficit en la comunicación. Los objetivos, las estrategias y las metodologías deben ser compartidas con la fuerzas de ventas para que sean asumidas y apoyadas.
- Importancia de la gestión del trabajo del supervisor. Si no se planifica y monitorea el trabajo diario del supervisor se corre el riesgo de que se acomode en labores administrativas, tratándose de un puesto clave para el éxito de la estructura comercial.
- Implicación del supervisor en la capacitación y formación de promotores.
- Programas de fidelización de promotores: comisiones y bonos por permanencia. Ayudan a reducir la rotación y a reducir costes de captación, formación, etc..
- Es necesario evitar la asignación de carteras de clientes a promotores por el riesgo de fuga a otra AFP. La venta la hace el promotor, pero el servicio y la fidelización la debe prestar la AFP.
- Evitar la asignación de zonas cerradas a promotores (georeferenciación)
- Importancia de “vender” las herramientas de control de la actividad comercial como apoyo del trabajo.
- Importancia de contar con asesores corporativos exclusivos para empresas de un cierto tamaño. Se plantea la discusión de si estos asesores corporativos deben sólo prestar servicio o también vender (ambos modelos están funcionando correctamente).

7.2 Nuevas Estrategias para implementar AFP Santander

Con base a la percepción obtenida de los clientes en la encuesta sobre sus respectivos Fondos de Pensiones, es importante señalar que el fondo de Pensiones Santander debe realizar un Benchmarking con el mejor del sector para descubrir las mejores prácticas y que según la encuesta efectuada debe ser realizada a cada uno de los fondos rivales en los siguientes aspectos: La principal

fortaleza del Fondo Protección consiste en la calidad de sus asesores y su servicio después de la afiliación, con relación a Colfondos se destaca en su gestión en el trámite de los bonos Pensionales e información sobre el sistema Pensional y la orientación que brinda sobre los trámites a realizar mediante la utilización de una separata que envía en el Extracto trimestral, Horizonte es el fondo que presenta mayor nivel de satisfacción con relación a la logística en el envío y la claridad en sus extractos, Porvenir presenta un comportamiento medio según el concepto de sus afiliado con relación a los atributos del servicio; sin embargo, se destaca por su servicio después de la afiliación, por último Santander se destaca en la entrega del Kit de bienvenida y en la orientación para establecer el monto de la Pensión, pero, su desempeño en aspectos tales como información sobre el sistema pensional y su servicio después de la afiliación presenta una baja calificación por parte de sus afiliados, aspectos que deben ser reforzados.

Es importante señalar que entre todos los aspectos o atributos que constituyen el Servicio que brindan los Fondos de Pensiones, el más importante para el afiliado lo constituye la rentabilidad, por tal razón siempre que los resultados en las inversiones presenten un excelente desempeño superior a la de los competidores debe ser divulgado mediante la utilización de la publicidad y canales como Internet y audioguía para posicionar este resultado en la mente de las personas, dado que puede en constituirse en un factor de decisión clave para trasladarse al Fondo de Pensiones.

Una vez analizados y evaluados las diferentes estrategias que se están utilizando en el ámbito latinoamericano y a su vez en Colombia se observa que se comparte una sabiduría convencional sobre quienes son sus clientes y qué valoran y sobre los productos y servicios que su industria debería ofrecer. Cuanto más comparten las empresas este conocimiento sobre el mercado y sobre la competencia, mayor es la convergencia competitiva y en el sector pensional los fondos de Pensiones están tratándose de superar entre sí, terminan compitiendo exclusivamente sobre mejoras incrementales en costos o en la calidad, adicionalmente los diferenciales se basan generalmente en lo que se aplicó en los últimos diez años: rentabilidad, Trámite del bono Pensional, Solides y Servicio.

Crear un nuevo espacio en el mercado exige un patrón de pensamiento estratégico diferente. En lugar de mantenerse dentro de los límites que definen como se compete, la AFP Santander puede superarlos, para encontrar un territorio, verdadero descubrimiento en materia de valor. Trascender las fronteras habituales de la competencia implica examinar industria sustitutas, la oferta de productos y servicios complementarios. En este orden de ideas he establecido las siguientes estrategias para crear una nueva curva de valor para la AFP Santander:

7.2.1 Tangibilizar el servicio: uno de los grandes inconvenientes de este tipo de productos es que son intangibles para las personas y en realidad es muy difícil que un afiliado emita un concepto sobre la calidad de servicio de un Fondo de Pensiones dado que es posible que lo utilice por primera vez pasados 40 años o si se

le presenta una calamidad de invalidez o muerte. Por tal razón es fundamental que la AFP Santander se haga visible a su afiliados prestando servicio reales de los que se puedan beneficiar generando fidelidad a la compañía.

- Venta cruzada de productos del portafolio: consisten en realizar sinergia entre los productos que ofrece compañías financieras del mismo grupo Económico para ofrecer descuentos, en su defecto no cobro de la cuota de administración por tener varios vinculos con compañías del Grupo, por ejemplo seria el caso de un afiliado a la AFP Santander que tiene los 3 productos (Pensiones Obligatoria y Voluntaria Cesantías) y por tener tarjeta de crédito con el Banco Santander se le condona la cuota de manejo.
- Convenios con Grandes Hipermercados: considerando que el gran volumen de afiliados 80% del fondo tiene salarios inferiores a 2 SMMLV puede entregarse una tarjeta diferencial de dos o tres clase de acuerdo con la antigüedad que tenga en el fondo y pueda obtener descuentos al presentar la tarjeta entre el 1% y el 5% por compras que se realicen en el establecimiento, lo cual redundará en un beneficio tangible y cotidiano del cliente.

7.2.2 Masificación del Fondo Voluntario (Multifondo): Actualmente los Fondo Voluntarios están orientado hacia el segmento alto y ejecutivo, en mi concepto esto es desconocer el potencial y la capacidad de ahorro que pueden tener otros segmentos de la población, por lo cual es necesario generar en las personas de otras capas de la sociedad que establezcan metas definidas a corto, mediano y largo plazo y de esta manera aprendan que es importante también construir su pensión.

El fondo de pensiones voluntarias es una alternativa de ahorro que permite invertir para construir y alcanzar un objetivo determinado. Este producto financiero tiene ventajas tributarias que otorga la ley, entre otras, los aportes que se realicen al sistema general de pensiones incluidos los aportes al fondo al de pensiones voluntarias, son considerados ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional, siempre y cuando no superen el 30% del total del ingreso laboral o tributario del año.

Cada vez que se realiza un aporte al fondo voluntario de pensiones, el agente que consigna los recursos, debe reportar la retención contingente relacionada con dicho aporte; es decir, se debe informar cual es la retención que se está dejando de pagar por constituir el ahorro en pensiones voluntarias. El aporte realizado quedará exento de impuesto, siempre y cuando tenga una permanencia mínima de 5 años en el sistema, si los recursos son retirados con anterioridad, se cobrará la retención contingente reportada a pesos históricos, más el 7% de retención de la fuente sobre los rendimientos financieros obtenidos en el período de inversión.

La rentabilidad que generan los fondos de pensiones voluntarias, dependen del tipo de inversión seleccionado por el inversionista, teniendo en cuenta algunos

factores que pueden ayudar a su definición, como son, su perfil de riesgo, objetivo de inversión y el tiempo relacionado con dicho objetivo. Los fondos de pensiones voluntarias son una excelente alternativa para construir un objetivo determinado y realizar una planeación financiera personal, aprovechando las ventajas tributarias que otorga la ley, teniendo en cuenta que puede llegar a ser el complemento de la pensión obligatoria.

Tabla 9 No. Beneficios Fondo Voluntario		
CONCEPTO	AÑO 2004	
	Sin Aporte Voluntario	Con Aporte Voluntario
Total Ingreso Gravable	4.000000	4.000.000
(-) Aporte a Pensión Obligatoria	94.500	94.500
(-) Aporte al Fondo de Solidaridad Pensional	28.000	28.000
Aporte al Fondo de Pensiones Voluntarias	0	800.000
Sub- total	3.877.500	3.077.500
(-) Renta Exenta	969.375	769.375
(-) Deducción por Int. Vivienda / Salud y Educación	500.000	500.000
Base Gravable	2.408.125	1.808.125
RETENCIÓN EN LA FUENTE (Procedimiento 1)		
Valor de Retención	183.740	64.369
Ahorro en Retención al Mes	0	119.371
Total Semestre	1.102.440	386.216
TOTAL RETENCIÓN ANUAL	2.204.880	772.431
AHORRO EN RETENCIÓN AL AÑO	0	1.432.448
RENTABILIDAD POR BENEFICIO TRIBUTARIO	%	14.92%

Fuente: Fondo Santander, 2003

Para escoger un fondo que se acomode a las necesidades del afiliado, es conveniente que se revisé con mas detalle estos 4 factores:

- Los objetivos o plan de vida de la persona
- Expectativa de tiempo
- La tolerancia al riesgo
- Situación Financiera

Esto con el objeto de determinar el perfil de riesgo, para que se seleccione el fondo de inversión mas ajustado a las necesidades del cliente:

Para tal efecto se puede tener muchos objetivos de inversión como por ejemplo: completar su pensión de jubilación, ahorrar para su educación o la de un hijo, ahorrar para independizarse de su trabajo.

Dependiendo de su objetivo y el tiempo asociado en el cual requerirá su dinero debe escogerse un fondo.

La regla fundamental para escoger un determinado fondo es: en la medida que el afiliado cuente con un menor periodo de tiempo para mantener invertido su dinero, su fondo debe ser mas conservador.

Para efectos de dar claridad a lo anterior, el cuadro siguiente brinda una guía de la forma en la que se le debe vender a las personas el Fondo Voluntario de acuerdo a sus necesidades.

TABLA 10 Decisión de Inversión		
AÑOS PARA JUBILARSE (Edad actual)	OBJETIVOS ALTERNOS Educación – Adquisición de Activos (No. De años estimados de la Inversión)	FONDO Características
20-49	Más de 7	Fondo Agresivo: Invierten el 85% en moneda extranjera, predominado las inversiones en activos de renta variable (70%). Ideal para mantener su inversión por un periodo mayor a 5 años
50-59	De 4 a 6	Fondo Moderado: Le ofrece la posibilidad de invertir el 85% en moneda extranjera, este portafolio tiene una combinación de renta fija (60%) y renta variable (40%). Es apropiado para partícipes que deseen mantener su inversión por un periodo de tres a cinco años.
60-74	Menos de 4*	Fondo Conservador: Invierte el 85% en moneda extranjera, predominando la renta fija (80%) con un rendimiento estable.
60-74	De 2-3	Fondo Básico Dolares: Invierte sus activos en renta fija en moneda extranjera, con un rendimiento superior, para cliente que deseen mantener su inversión entre uno y tres años
+75	Menos de 2	Fondo Básico Pesos: Invierte sus activos en renta fija nacional, es apropiado para partícipes que deseen mantener su inversión por un periodo entre uno y dos años

Fuente: el Autor, 2004

El significado de la palabra riesgo es muy subjetivo: lo que puede ser riesgoso para una persona puede no serlo para otra. Por eso medir este concepto es difícil. Una alternativa para hacer esto es medir que tan sensible es el cliente a las pérdidas de una inversión. Examinar pérdidas es útil por que le puede ayudar al afiliado para que determine cuanto está dispuesto a arriesgar y teniendo en cuenta los factores 1 y 2.

Por ultimo, al ofrecer de productos es importante que el cliente establezca con claridad y honestidad su situación financiera. En la medida que su situación

económica es mejor y que dependa menos de este dinero para lograr su objetivo su fondo podrá ser más agresivo.

Adicionalmente es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Solamente el ahorro en los fondos voluntarios de pensiones tiene beneficios tributarios en el resto de los fondos, los rendimientos están gravados con el 7.0%
- Si el dinero del fondo voluntario de pensiones se retira antes de cinco años, no obtiene el beneficio fiscal, Adicional en general todas las entidades financieras cobran una sanción por salirse antes del periodo.
- La clave de una buena inversión a largo plazo es la conformación de un buen portafolio. Aquí es importante la diversificación del riesgo.
- No se debe olvidar el principio básico: a mayor rentabilidad, mayor volatilidad y mayor riesgo.
- Para mantener el nivel salarial de hoy en el momento de su retiro, no basta con cotizar lo obligatorio. Es necesario ahorrar un poco más.

En todos los sistemas pensionales del mundo, la pensión que obtienen los afiliados es menor al nivel de ingreso previo al retiro. Si un profesional soltero de 36 años que gana hoy \$2'500.000 desea pensionarse a los 60 años, tiene un saldo en su fondo privado de pensiones obligatorias de \$40 millones y cotiza en un fondo privado tan solo lo obligatorio, obtendría una pensión neta aproximada de \$1'846.000 en pesos de hoy. Esto le generaría una brecha pensional de 26%, frente a los \$2'500.000 que gana actualmente, lo cual significaría una reducción en su calidad de vida durante su vejez.

Sin embargo, si aporta mensualmente el 4,7% de su sueldo (\$118.000) a un fondo de pensiones voluntarias dentro de un portafolio conservador, podría construir a lo largo de su período laboral un capital aproximado de \$100,1 millones, que le permitiría cerrar la brecha pensional a futuro.

La mayoría de las personas que aportan a su fondo de pensiones obligatorias no está consciente de la importancia que este ahorro tiene para su etapa de retiro. Es más, algunas personas ven este aporte como algo que les quitan mensualmente. Lo consideran casi como un impuesto y no entienden que cuanto más jóvenes empiecen a ahorrar, el esfuerzo de ahorro medido como porcentaje de su salario será menor. Por ejemplo, si con los mismos supuestos utilizados en el caso anterior, el profesional tuviera 33 y no 36 años, solo requeriría aportar mensualmente el 1,38% de su salario (unos \$34.655) para cerrar su brecha pensional.

Esta falta de conciencia sobre la necesidad de ahorrar para la pensión y el poco conocimiento sobre los fondos obligatorios administrados por AFP han hecho que la mayoría de colombianos esté dejando su vejez desprotegida y, a la vez, que un porcentaje alto de quienes ahorran en fondos voluntarios de pensiones, lo haga no como una forma para cerrar su brecha pensional y mantener el nivel de vida en la etapa de retiro, sino como un medio de reducir sus impuestos.

7.2.3. Compensación Flexible: En los últimos 3 años hubo un cambio radical en los salarios de los colombianos. Después de continuos recortes de personal, reducciones de hasta el 50% en los salarios de altos ejecutivos, congelamiento de los salarios por más de dos años y agresivos aplanamientos de las estructuras organizacionales, los salarios por fin se están estabilizando, aunque en uno de los niveles más bajos de los últimos diez años.

Las empresas colombianas se dieron cuenta de que un mayor adelgazamiento de la estructura afectaría su competitividad. Por esto, la retención del talento clave de la organización, a como dé lugar, está nuevamente a la orden del día. Ante la globalización de la economía las empresas no pueden seguir eliminando el recurso humano clave de las organizaciones, pues las empresas corren el riesgo de perder su capacidad de actuar, de pensar y de reaccionar en el futuro

De acuerdo con un estudio de competitividad de salarios en Latinoamérica, Colombia pasó del segundo lugar en 1999 al penúltimo lugar en 2002 por encima de Argentina

A esto se suman el impacto de la Reforma Tributaria que impuso un tope del 30% del salario exento de retención en la fuente, siempre y cuando este valor no supere los \$3 millones. En este escenario, los más afectados serían los ejecutivos que devengan más de \$10 millones (el 30% de este salario está en el límite), pues su base gravable ya no se disminuiría en el 30% de su salario, sino en su salario base menos \$3 millones. Por esto, las empresas, han desarrollado esquemas compensatorios para todos aquellos que verían afectados sus ingresos por la mayor carga tributaria.

En Colombia, las empresas gastaban entre un 15% y un 35% adicional de sus costos fijos de nómina en los sobrecostos de un paquete de beneficios cuya funcionalidad aplicaba a menos de un 20% de sus empleados. Algunas de estas opciones de pago son; cheques de alimentación, gasolina o canasta, planes educativos y leasing de vehículos, entre otros. Al tomar conciencia de esto, 4 de cada 10 empresas grandes en Colombia han cambiado a un esquema de beneficios flexibles. Si por muchos años estos esquemas no aportaban valor a la mayoría de los empleados de la organización, hoy cobran gran peso en el paquete de compensación.

Aunque se siguen percibiendo diferencias en compensación entre sectores, la brecha se hace cada vez menor. Sectores como el financiero y el de alta tecnología, que en la segunda mitad de los 90 ostentaron atractivos salarios, hoy están por debajo del promedio de compensación del mercado. Se espera que en

los sectores farmacéutico, de petróleo, consumo masivo y químico los aumentos superarán el promedio, sin exceder el 10%.

Bogotá sigue concentrando en el nivel de ejecutivos las compensaciones más competitivas del país, con una mejor tendencia de pago en Bogotá para los cargos profesionales y de alta dirección, mientras que para posiciones de gerencia media Cali lleva la delantera. Medellín es más competitivo que Bogotá para los cargos de alta dirección.

Las lecciones se han aprendido, a las malas, pero se entendieron. Las empresas aprendieron que, más allá de ser una simple paga del servicio, los sistemas de compensación son un elemento clave de la productividad y la competitividad de cualquier nivel de la organización. Los empleados entendieron que alguien se queda por bueno y porque su sobresaliente desempeño produce impacto en la operación de la empresa. Siempre habrá mercado para el talento, sobre todo en crisis, pues es particularmente en esta situación cuando más se necesita gente talentosa.

Esto, si el juego ha cambiado, las reglas de pago también lo han hecho. Hoy ya no se habla de salario, sino de compensación. Hasta ahora, el sentido que se le había dado al salario era el de la simple paga. En la actualidad, este concepto se moderniza y cobra no solo mayor responsabilidad social del empleador, sino mayor compromiso del empleado.

La evolución del esquema de salario variable ha sido muy positiva, el porcentaje de empresas que adoptan esta política aumenta cada día. La compensación variable es un esquema de autofinanciamiento, de gana gana, que se adapta perfectamente a los ciclos económicos de un país sin poner en riesgo la permanencia de la empresa.

El esquema es sencillo y se asemeja a un supermercado de opciones existentes, el empleado se sirve en su carrito lo que realmente le es útil y le satisface una necesidad.

Y mientras todo esto pasa, la AFP SANTANDER debe aprovechar esta oportunidad para presentar a las empresas afiliada una propuesta de servicios que permita disminuir la pérdida de competitividad de los salarios de sus empleados.

Por esto, el reto que enfrenta la AFP SANTANDER es presentar un portafolio a a las empresas afiliada para recompensar y retener el talento clave en un entorno desfavorable, en el cual lo único que no hay disponible es dinero para aumentar el valor de la nómina.

La flexibilización de la nomina, la AFP lo puede convertir en un portafolio de inversiones para el plan de Pensiones Voluntarias que se distinguiría como de Salario a Compensación.

Es un estrategia sencilla que se asemeja a las opciones existentes, el empleado llevara en su carrito el portafolio de inversión que se adapte mejor a sus metas y necesidades. La idea de este nuevo esquema es optimizar el salario actual con un paquete que facilita el ahorro

"Cambiar los hábitos y los comportamientos requiere cambiar los reconocimientos y las recompensas", dice Peter Drucker.

La flexibilización no es otra cosa que el mismo salario pero pagado en opciones diferentes al dinero y exentas de carga tributaria. Muchas empresas se han adueñado del tema para contrarrestar de alguna manera el congelamiento de los salarios y con este esquema optimizar el ingreso neto del empleado.

El esquema beneficia tanto al empleado como al empleador. El empleado puede percibir de un 4% a un 8% más de ingreso real de lo que percibe actualmente con el mismo salario y la empresa puede ahorrar hasta el equivalente de una nómina mensual al año.

Para aplicar esta opción es conveniente revisar los fundamentos jurídicos que la sustentan en algunos artículos de la ley:

- Art 128 C.S.T (15 de la ley 50 de/90): No constituye salario: "... Las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie,".
- Art 132 C.S.T. (18 de la ley 50/90):El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como unidad de tiempo, por obra o destajo y por tarea etc... pero siempre respetando el salario mínimo legal o fijado en los pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales.
- Art 17 Ley 344 de 1996: "..., se entiende que los acuerdos entre los empleadores y trabajadores es sobre los pagos que no constituyen salario y los pagos por auxilio de transporte no hacen parte de la base para liquidar los aportes con destino al SENA, ICBF, ESAB, Régimen del subsidio Familiar y contribuciones a la seguridad social establecidas por la Ley 100 de 1993.
- Ley 488 de 1998:

ART 8. "El monto de los aportes voluntarios que hagan el trabajador, el participe independiente, o el empleador, a los fondos de pensiones de que trata la ley 100 de 1993, a los fondos de pensiones de que trata el Decreto 2513 de 1987, no hará parte de la base para aplicar la retención en la fuente y será considerado como un ingreso no constitutivo de renta, ni ganancia ocasional hasta la suma que adicionada al valor de los aportes obligatorios a cargo del trabajador o el participe independiente, no exceda del 20 %* (*La ley 788 de 1999 amplio de 20% al 30%) del ingreso laboral o ingreso tributario del año.

El Portafolio de Inversión, se desarrolla a partir del diseño de un sistema de compensación flexible, conformado por el 30% del salario. Este 30% el Afiliado y la Empresa de común acuerdo lo pactan como no constitutivo de salario de acuerdo a lo establecido en el art. 128 del C.S.T.

Esto representa para el Empleador que en adelante realizara la liquidación y pago de: Aportes a Salud, Aporte Parafiscales y Pago ARP

Sobre el 70% de valor de la nómina y para el Empleado significa que el ese 30% se constituye en 3 tipos de productos del portafolio de inversión:

- Plan Fondo Voluntario : Conformado por el 30% del salario y que representa una alternativa para construir un objetivo determinado y realizar una planeación financiera personal aprovechando las ventajas tributarias que otorga la ley, teniendo en cuenta que pueden llegar a ser el complemento de la pensión obligatoria
- Plan Pensión 1: Es un aporte a otro plan del Fondo Voluntario que surge de la Compensación Flexible, donde se abona la diferencia en la disminución del Ingreso Base de Cotización del empleado al liquidar el aporte al IVM . Este aporte lo efectúa tanto el Empleador 75% como el Trabajador 25% .

El trabajador podrá disponer de este dinero únicamente en el momento del retiro o salida de la Empresa.

- Plan Pensión 2: Constuido por el pago de cargas prestacionales y esta representado por el Pago de Cesantías, Intereses de Cesantías, Prima legal y Vacaciones, esto liquidado sobre el 30% de la compensación flexible . Para que el afiliado pueda disponer de estos recursos se rige por el reglamento del Fondo de Cesantías de la AFP SANTANDER

Adicionalmente este esquema representa un mayor flujo de caja para el empleado ya que la liquidación de sus aportes de: Salud, Fondo de Solidaridad Pensional además de Retención en la Fuente se ven disminuidos ya que la liquidación se hace sobre el 70% del salario y la diferencia se ven reflejados en la liquidación mensual de su salario, el empleado dispone de los recursos de forma inmediata.

Tabla No 11 Flexibilización de Nomina, Ejemplo 1

Ejemplo No.1	Sin Flexibilización	Con Flexibilización	Ahorro
Salario	1,432,000.00	1,002,400.00	429,600.00
Beneficios para el Trabajador			
Salud (4%)	57,280.00	40,096.00	17,184.00
FSP (1%)	14,320.00	N.A.	14,320.00
Retefuente (>\$1.5 MM)	N.A.	N.A.	
Ahorro			31,504.00
Ahorro Año			378,048.00
Fuente: El autor, 2004			

Tabla No 12 Flexibilización de Nomina, Ejemplo 2

Ejemplo No.2	Sin Flexibilización	Con Flexibilización	Ahorro
Salario	4,000,000.00	2,800,000.00	1,200,000.00
Beneficios para el Trabajador	0	1,025,000	
Salud (4%)	160,000.00	112,000.00	48,000.00
FSP (1%)	40,000.00	28,000.00	12,000.00
Retefuente	311,000.00	125,000.00	186,000.00
Ahorro			246,000.00
Ahorro Año			2,952,000.00

Fuente: El autor, 2004

7.2.4 Ofrecer los sistemas de Retiro programado: Los fondos de Pensiones realmente realizan es una administración de los recursos de sus afiliados que al llegar el momento de la Pensión deben entregar estos recursos a la aseguradora para que ofrezca un renta vitalicia calculada de acuerdo al su grupo familiar del cliente, y por lo cual estos cuantiosos recursos de ese momento son entregados, es importante que la AFP Santander comience a diseñar una campaña para ofrecer las otras dos modalidades de pensión de retiro programado que le permitan seguir administrando esos recursos y le ofrecen a los viejos jóvenes cumplir sueños y anhelos de su proyecto de su vida que mas adelante no serán fáciles de realizar.

7.2.5 Crear Cultura de ahorro en el país: La gente tiene como prioridad la vivienda, la educación y la salud antes que la pensión. No tiene en cuenta que para lo único que no le prestan plata es para pensionarse. De hecho, cuando salieron las cuentas de ahorro AFC para el fomento de la construcción que también tienen incentivos tributarios, se registraron algunos traslados hacia ellas desde los fondos de pensiones voluntarias.

Por esto, la labor de educación pensional aún es inmensa. Muchos colombianos no conocen bien las diferencias entre los fondos privados de pensiones (o régimen de ahorro individual con solidaridad y el régimen de prima media administrado por el Instituto de Seguros Sociales (ISS) y aún conservan ideas heredadas de este. Esta escasa cultura de ahorro y el poco interés por el tema pensional se están convirtiendo en una barrera para los cambios que se están planteando.

Históricamente, cómo se pensionaba la gente había sido una responsabilidad del gobierno. Sin embargo, la ley 100 y la aparición de los fondos privados trasladaron esa responsabilidad a cada individuo.

Las universidades deberían dictar una cátedra sobre planeación financiera y todo el panorama del sistema pensional. Además, los conocimientos y principios de los

asesores deberían estar más reglamentados. Colombia es uno de los pocos países donde no están certificados.

La responsabilidad de los fondos va más allá de garantizar una buena rentabilidad. El reto es educar a los clientes sobre cómo invertir y tomar decisiones adecuadas.

Por tal razón la AFP Santander debe iniciar una campaña de concienciación y crear un seminario que acerque a las personas sobre los beneficios de sistema utilizando la fuerza de asesores de mantenimiento en las empresas.

7.2.6 Ampliar el régimen de inversión de los fondos: Es necesario que se realice una acción conjunta gremial realizar cambios que requiere el sistema de pensiones obligatorias para garantizar mejores pensiones y financiar el desarrollo empresarial.

Un examen al desempeño reciente de los fondos privados de pensiones obligatorias deja un sabor agrisado. Si bien los portafolios aumentaron a una tasa muy superior a la de la economía, su asombroso crecimiento no podrá ser usado de manera eficiente por el mercado de capitales ni por los ahorradores. Y aunque crece la urgencia de modificar las normas de su operación, el gobierno no se ha puesto de acuerdo sobre las herramientas que usará para solucionar ese problema.

El valor de los fondos de pensiones obligatorias aumentó 31,6% entre noviembre de 2002 y de 2003, hasta \$19,98 billones, el equivalente al 9,2% del PIB, con lo cual se consolidan como los principales inversionistas institucionales y uno de los mayores administradores de ahorro financiero del país.

Sin embargo, la composición de los fondos no es la óptima por su alta concentración en papeles del gobierno. Los títulos de deuda pública representan cerca de la mitad (48,5%) del valor del portafolio, o más, si se considera su inversión en los fondos comunes ordinarios de las fiduciarias, que a su vez colocan dineros en papeles de la Nación. De hecho, en la actualidad, todos los fondos de pensiones obligatorias están en el tope legal de inversiones en deuda pública.

Para las administradoras de fondos de pensiones, AFP, la concentración del portafolio es consecuencia del rígido régimen de inversiones a que están sometidas, y de la obligación de cumplir una norma de rentabilidad mínima, por ello han propuesto modificarlos.

La mínima: La norma de rentabilidad mínima desestimula la toma de riesgo. Su cálculo se construye promediando la rentabilidad de la industria y del rendimiento de un portafolio de referencia que maneja la Superbancaria. De no alcanzarlos, las AFP tienen que responder por el defecto con su propio patrimonio; pero si los

superan, el exceso se les entrega a los afiliados. Así, se crea un "efecto manada", por lo cual los fondos se vuelven adversos al riesgo y muy temerosos para invertir.

Es necesario flexibilizar el régimen de inversiones de los fondos obligatorios y la rentabilidad mínima, para buscar mayor diversificación y rentabilidad y, por tanto, mejores pensiones a los afiliados", es evidente que la regulación es muy conservadora y requiere una revisión.

Para ajustar esa norma se han propuesto tres mecanismos. El primero, la adopción de un sistema de bandas que forme una reserva cuando se supere la rentabilidad mínima para atender eventuales caídas en el futuro. El segundo, incluir en el portafolio de referencia instrumentos novedosos, como las titularizaciones y las notas estructuradas para aumentar el menú de papeles en los que se puede invertir. El tercero, simplemente disminuir la ponderación del portafolio de referencia en el cálculo de la rentabilidad mínima o eliminarlo.

No obstante, en el Ministerio de Hacienda no están convencidos. Dicen que la rentabilidad mínima ha cumplido su objetivo de garantizar un retorno adecuado para los afiliados. En la historia del sistema, solo una AFP en una ocasión incumplió la rentabilidad mínima. Además, en sus estudios encuentran que el portafolio de los fondos es distinto al portafolio de referencia, muestra de que esto no causa la concentración de la inversión.

Además, dudan de la legalidad de un sistema de bandas pues la ley es clara en señalar que la rentabilidad es para el afiliado. Piensan que es un sistema difícil de manejar en la práctica y que disminuye la competencia entre los fondos, lo cual no es bueno para los ahorradores.

Otro cambio que se baraja para introducirle mayor rentabilidad al sistema es la adopción del esquema de multifondos, como en Chile. En este sistema, cada AFP puede crear varios fondos con riesgos y retornos diversos para que los afiliados, dependiendo de su edad y preferencias, puedan escoger. De hecho, Skandia comenzó a ofrecer este esquema con su producto Plan Alternativo.

Aunque el gobierno incluyó el tema en el proyecto de ley del mercado de valores, la discusión en el Ejecutivo sigue abierta. Algunos dicen que si encuentran que este esquema contribuye al objetivo principal de lograr mejores pensiones para los afiliados, se implementaría. Sin embargo, en Chile, el esquema lleva solo un año por lo cual vale la pena esperar cómo les va en la práctica". Según el Ministerio de Hacienda, habría que estudiar el tema de las comisiones de administración.

Límites para la inversión En general, las AFP quieren flexibilizar el régimen de inversiones para comprar otro tipo de papeles y ampliar, por ejemplo, los límites para inversiones en el exterior que están en 10% cuando, dicen, el promedio de la región es 30%.

Según la Superbancaria, se están ajustando todos los límites de inversión (excepto los de la deuda pública) para adaptarlos a las nuevas realidades del mercado. Ampliarán los productos en que se puede invertir, como las titularizaciones y notas estructuradas, y podrían subir el porcentaje de las inversiones en el exterior porque el país no está absorbiendo todo el ahorro de los fondos.

Para el Ministerio de Hacienda, en cambio, el régimen de inversiones es amplio y además habría que estudiar las implicaciones monetarias y cambiarias de una mayor inversión en el exterior. Recalca que los fondos ni siquiera están en el límite de 10% de inversión en el exterior.

Regulación y algo más: En general, para el gobierno la regulación es solo parte del problema. El poco desarrollo de algunos mercados se debe a otros problemas de oferta y de demanda.

Para muchos expertos, los fondos se escudan en la legislación para no generar demanda de papeles, y solo invierten en instrumentos de bajo riesgo, lo cual limita el desarrollo del mercado. A la vez, reconocen que muchas empresas son muy cerradas y temen revelar información de su operación por lo cual no acuden al mercado de valores para financiarse, y esto restringe la oferta.

La Supervalores sabe que debe romper este círculo vicioso. Para esto, trabaja en dinamizar la demanda (fortalecer la capacidad de gestión e incentivar la competencia entre los fondos) y la oferta (identificar los obstáculos que tienen las empresas al acudir al mercado de valores).

Muchos de estos cambios están en la ley del mercado de valores que discute el gobierno. Pero aún no hay unidad de criterio. Mientras tanto el país seguirá con unos agentes llenos de plata y otros agentes ávidos de recursos.

7.3 Plan Estratégico AFP Santander

La realización del análisis estructural respecto al marco contenido en la obra de Michael Porter, permite vislumbrar que en relación con la amenaza de nuevos ingresos al sector, dados las grandes cifras y el entorno variable de este sector que presenta un gran riesgo por la posibilidad que cambien las reglas de juego por el cambio de disposiciones legales.

Lo cual lo limita el ingreso de nuevos competidores y más bien la posibilidad que en el mediano plazo desaparezca uno de los regímenes del sistema dual.

Respecto a la aplicabilidad de las Estrategias competitivas que expone Michael

Porter en su obra la Ventaja de las Naciones, vale la pena destacar que tanto los fondos de Pensiones como el Instituto de Seguros Sociales tienen como marco de actuación La Ley 100 y los nuevos decretos que regulan su actuación por lo cual la diferenciación no es fácil, este sector compite esta focalizada en el coste.

Por lo cual la AFP Santander debe realiza una continua búsqueda de eficiencia en distribución, utilizando la sinergia del Grupo Santander, en particular la red bancaria; la segunda, acorde con los lineamientos modernos de administración el contratar outsourcing para desarrollar tareas no consideradas propias del negocio como los recaudo, cobranzas, entrega de correspondencia, etc.

Con respecto al enfoque o segmentación, El Fondo de Pensiones y Cesantías Santander debe definir cual es el perfil del cliente con el cual quiere trabajar que podría ser de la siguiente forma:

- Personas Jurídicas: Empresas legalmente constituidas, de tipo corporativa, empresarial y pymes registradas en Cámara y Comercio, con plantas superiores a 10 empleados, ubicadas en nuestra zonas de influencia y con baja rotación, según los siguientes criterios: Nivel de IBC promedio, Nivel de recordación, Número de afiliados, Capacidad de absorber servicios tecnificados, Capacidad de Pago y Cultura de Pago de Seguridad Social.
- Personas Naturales: Trabajadores de empresas de focalización del sector público o privado con contrato a término indefinido, según los siguientes criterios de segmentación: Nivel de IBC, volumen de fondo acumulado, Regularidad de aportes, Siniestralidad de la ocupación, Edad, Tipo de contrato y valor del Bono.

En cuanto a la inversión en tecnología se refiere existe una conciencia en el sector utilizar software que brinden al cliente información oportuna, ágil y veraz.

En este campo la AFP debe esforzarse que su pagina de Internet sea más transnacional y de utilidad para el cliente.

Después de conocer el panorama y entorno de los posibles escenarios que se vislumbran en un próximo futuro, así como las expectativas que tienen los clientes con relación a los Fondo de Pensiones se pueden establecer estrategias por cada proceso que componen la Cadena de Valor de la AFP Santander:

Figura 44 Cadena de Valor – AFP Santander



Fuente: AFP Santander – Colombia Proyecto de Certificación ISO 9000

Objetivos Estratégicos del Fondo

- Alcanzar una cuota de mercado de fondos gestionados del 14 %
- Logra un Recaudo en Pensiones Obligatorias por valor del fondo de \$350.0000 millones
- Realizar 105.000 afiliaciones en Pensiones Obligatorias con un IBC de 2.3 SMLV
- Alcanzar un valor de Fondo en Pensión voluntaria de \$64.000 millones
- Lograr una cotización efectiva del 80% de la vinculaciones nuevas
- Lograr una persistencia del 60% de nuestros afiliados
- Lograr una productividad por ejecutivo de cuenta de 13 afiliaciones mensuales

Para alcanzar los anteriores objetivos globales de la compañía deben ser desplegados en cada área de la compañía por objetivos más específicos de tal forma que oriente su Gestión y así cada departamento o área más pequeña de la empresa conozca hacia donde deben dirigir sus esfuerzos en pos de la meta global, y de esta forma las personas se encuentran alineadas para realizar de una forma más eficaz y eficiente su trabajo, Esta planeación debe brindar un indicador de la meta deseada y establecer un grado de ponderación para conocer cual es su nivel de importancia dentro de las metas globales del Fondo y en donde se efectúe un seguimiento al logro y se presenten los resultados obtenidos de la siguiente forma:

Vicepresidencia Comercial

Tabla 13 Plan Estratégico Vicepresidencia Comercial				
OBJETIVO	INDICADOR	PONDERACIÓN	LOGRO	RESULTADO
1. Utilidad de la AFP	20.000 MM	50%		*
2. Rediseñar el Fondo Voluntario en 2 meses, lanzarlo 1 mes a partir de la aprobación de la Superbancaria e implementación de aplicaciones internas.	6 Meses	5%		*
3. Auditoria Gestión España	B	10%		*
4. Incrementar cuota de Mercado Fondos Gestionados	14%	5%		*
5. Depurar y Actualizar la Base de Datos de Focalización, definir y asignarla a los directores y asesores empresariales	14.000	5%		*
6. Subir el nivel de persistencia de las 9000 principales empresas recaudadoras (que se caen en 1-2 pagos) en un 5% al año.	9.000	5%		*
7. Implementar el programa de profesionalización y esquema de comisiones, generando calificación y extractos a 800 ejecutivos	800	5%		*
8. Diseñar e implementar la venta cruzada con el Grupo Santander, 500 negocios mensuales en pilotaje	6000	5%		*
9. Hacer 105.000 afiliaciones en Pensiones Obligatorias	105.000	10%		
		100%		

Vicepresidencia Financiera y Administrativa

Tabla 14 Plan Estratégico Vicepresidencia Financiera y administrativa				
OBJETIVO	INDICADOR	PONDERACIÓN	LOGRO	RESULTADO
1. Utilidad de Pensiones y Cesantías	20.000 MM	50%		*
2. Controlar que la ejecución de gastos llegue máximo al 95%	95% Gastos Presupuestados	20%		*
3. Montaje del sistema de información gerencial al 100% de las oficinas	100%	20%		*
4. Seguimiento integral a la gestión de la AFP		10%		*
		100%		

Vicepresidencia de Inversiones

Tabla 15 Plan Estratégico Vicepresidencia Inversiones

OBJETIVO	INDICADOR	PONDERACIÓN	LOGRO	RESULTADO
1. Utilidad de la AFP	20.000 MM	50%		*
2. Ubicar la rentabilidad de 12 Meses de obligatorias entre las tres primeras del sistema	> 3	20%		*
3. Se expide una reglamentación nueva para rentabilidad mínima.	100%	20%		*
4. Seguimiento integral a la gestión de la AFP		10%		
		100%		*

Vicepresidencia de Tecnología

Tabla 16 Plan Estratégico Vicepresidencia de Tecnología

OBJETIVO	INDICADOR	PONDERACIÓN	LOGRO	RESULTADO
1. Utilidad de la AFP	20.000 MM	50%		*
2. Auditoria Gestión España	B	10%		*
3. Soporte a plan estratégico comercial (% cumplimientos de planes)	100%	25%		*
4. Soporte a plan estratégico de operaciones (% cumplimientos de planes)		15%		*
		100%		

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones finales de Nuevas Estrategias de Competitividad en el Sector de la Seguridad Social con énfasis en el sector privado de los Fondos de Pensiones y en especial en el Diseño de un plan Estratégico para el Fondo de Pensiones Santander y su aplicación, así:

Con base en el análisis estructural definido en la obra de Michael Porter, se puede establecer que con relación con la amenaza de nuevos ingresos al sector y verificando el régimen de constitución para las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria se puede evidenciar que se exige una cuantiosa suma que esta calculada en el índice de Precios al Consumidor que además agregado a los capitales que en este momento manejan los fondos de Pensiones que en la actualidad asciende a \$ 7 billones de pesos, se constituye en una limitante para el ingreso de nuevos competidores.

Al analizar la aplicabilidad de las Estrategias Competitivas Genéricas, expuestas en la obra la Ventaja de las Naciones, vale la pena destacar que el Sector Privado de Pensiones en este momento esta amenazado por la disminución de un punto porcentual en sus ingresos por concepto de la comisión de administración, Ley 797. Lo que puede ocasionar una disminución en las primas de seguro (para la pensión de sobrevivencia) y obligar a las AFPs a realizar un ajuste de administrativo y operativo al interior de cada fondo.

En lo referente a la diferenciación; en realidad los productos de Cesantías, Pensiones Obligatoria son iguales dado que están regulados por la Ley 100; sin embargo, el gran diferenciador lo puede constituir el Fondo de Pensiones Voluntario, que puede presentar aspectos diferentes tales como; el nombre, la presentación, el objetivo del ahorro, la composición del portafolio, la compensación variable, el nivel de riesgo, las ventajas tributarias y el nivel de servicio.

Con relación al enfoque o segmentación, hay que reconocer que la estrategia generica de mercado de los fondos ha sido la de irse contra el Instituto de Seguros Sociales y entre los Fondos Privados se ha establecido un cupo de traslados permitido, el Fondo Santander debe segmentar su mercado objetivo buscando el perfil de trabajador que sea estable y que devengue mas de dos SMMLV y que no pertenezca a grupos que presenten gran rotación laboral caso trabajadores de cultivos de flores o celadores, o poblaciones que presenten un gran nivel de siniestralidad tal como el caso de los taxistas. El Fondo de Pensiones y Cesantías

Santander debe definir cual es el perfil del cliente con el cual quiere trabajar que podría ser de la siguiente forma:

Personas Jurídicas: Empresas legalmente constituidas, de tipo corporativa, empresarial y pymes registradas en Cámara y Comercio, con plantas superiores a 10 empleados, ubicadas en nuestra zonas de influencia y con baja rotación, según los siguientes criterios: Nivel de IBC promedio, Nivel de recordación, Número de afiliados, Capacidad de absorber servicios tecnificados, Capacidad de Pago y Cultura de Pago de Seguridad Social.

Personas Naturales: Trabajadores de empresas de focalización del sector público o privado con contrato a término indefinido, según los siguientes criterios de segmentación: Nivel de IBC, volumen de fondo acumulado, Regularidad de aportes, Siniestralidad de la ocupación, Edad, Tipo de contrato y valor del Bono.

La gran mayoría de las Empresas fundamenta su razón de ser en el servicio al cliente, a quien consideran el punto de partida para definir el negocio, el Fondo Santander debe desarrollar su estrategia en la solidez y rentabilidad acumulada en el tiempo como su fundamento para las campañas publicitarias dado que son los aspectos que mas importancia le dan los clientes al opinar sobre el desempeño de su Fondo de Pensiones, adicionalmente es importante que se aproveche la sinergia con otras entidades del Grupo, Para ofrecer tarifas diferenciales para productos del pasivo (Cuentas de Ahorros o Corriente) o del activo (Tarjeta de Crédito) del Banco Santander a personas que estén afiliadas al Fondo de Pensiones, este es un mecanismo real para tangibilizar el servicio.

En materia de capacitación en general la población colombiana no conoce a fondo sus derechos y obligaciones adquiridos por pertenecer al sistema de Seguridad Social, el Fondo de Pensiones debe aportar y fortalecer este conocimiento en el área del alcance y cobertura de toda la población para cubrir los riesgos de Invalidez, vejez y muerte, bien sea logrando una amplia difusión a través de cursos, seminarios, talleres etc a sus afiliados o mediante las visitas de mantenimiento a las empresas.

En relación con la internacionalización del esquema Pensional Privado, es preciso señalar que este proceso se encuentra en una fase inicial, aún cuando los Fondos de Pensiones pertenecen a importantes grupos económicos, nacionales o extranjeros, sin embargo a la fecha de realización de este plan estratégico tan solo un fondo de Pensiones estaba estableciendo un piloto en un país Centroamericano.

El hecho de que los Fondos de Pensiones pertenezcan a grandes grupos económicos, conformados por diversas compañías permite identificar los sectores proveedores y conexos a los mismos, los Bancos al facilitar su red de oficinas y medios tecnológicos de recaudo como telefónico y de Internet, así como las empresas de servicios tecnológicos para el manejo de las bases de datos de los

afiliados y los outsourcing de conciliación son los sectores proveedores y los conexos son las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP's) y las empresas Promotoras de Salud (E.P.S's), que por compartir actividades de la cadena de valor se constituyen en sectores conexos a la industria. Vale la pena destacar que las compañías de seguros actúan como proveedores la ofrecer la póliza global que cubre a todos los afiliados y luego como cliente al ofrecer al pensionado el plan de retiro de renta vitalicia.

En cuanto al comportamiento de las Pensiones en el contexto Latinoamericano, vale la pena anotar lo siguiente:

La implementación gradual del Sistema de Capitalización individual en los diferentes países América latina han tenido especial cuidado con la baja calidad de cartera que en general es del 50% y que hace que el negocio y volumen de comisiones sea más vulnerables a los ciclos económicos, dado que el aumento del desempleo está afectando en general a los países latinoamericanos e incide con mayor fuerza en las capas sociales más bajas. En este sentido, todos los Fondos de Pensiones han desarrollado diferentes estrategias para mejorar la calidad de clientes: esquemas de comisiones a fuerzas de ventas, calidad de afiliaciones y traslados, esquemas de fidelización, políticas de aseguramiento del recaudo, etc..

Y por último unas reflexiones sobre temas afines al presente trabajo y su impacto en el país, así:

Es difícil pensar en un tema que tenga tanto impacto en la vida de los individuos y en el funcionamiento de la macroeconomía como las pensiones. Para las personas, las pensiones son el gran ahorro de largo plazo que construyen durante gran parte de su vida. Para la economía, este ahorro puede ser un extraordinario motor de crecimiento. A la inversa, cuando el ahorro pensional se maneja mal y pasa a ser déficit se convierte en la ruina de las personas y los países como ocurrió en Argentina.

La ultima normatividad emitida por el Congreso planteo un cambio de estrategia decisivo frente al espíritu de la Ley 100. El cual implica que el sistema de prima media ya no se marchitará, sino por el contrario, deberá recuperarse y captar nuevos afiliado con rapidez. El problema está en que es muy difícil que los dos sistemas, el de prima media y el de ahorro individual, sean compatibles en el largo plazo. Por un lado los beneficios en el sistema de prima media, es muy difícil que un afiliado a un fondo de pensiones cree el ahorro necesario para lograr una pensión equivalente, en especial si no comienza a generar ahorro desde los primeros años de su vida laboral. Por otro, los altos beneficios del sistema de prima media llevan a que se acumulen grandes déficits que luego deben ser solventados por el gobierno. Al plantear la conveniencia del ahorro individual y la prima media en el largo plazo, el proyecto lleva a la decisión de las personas a una apuesta: " podrá el gobierno pagarme mi pensión, o estará quebrado cuando llegue el momento?". Si la respuesta es negativa como lo indican las cuentas, la

decisión deberá afiliarse a un fondo de pensiones. Si la respuesta es: “ de alguna forma el gobierno me tendrá que pagar”, entonces la balanza se inclina por la prima media. La decisión individual sobre pensión, entonces, se aleja de un criterio económico y se acerca al terreno político. No es la mejor regla para logra un sistema viable.

RECOMENDACIONES

Fortalecer las actividades de Investigación y Desarrollo: El Fondo de Pensiones Santander debe fortalecer la realización de actividades permanentes sobre investigación y desarrollo, destinando los recursos necesarios y aprovechar su presencia en toda Latinoamérica, destinando los recursos necesarios. El objetivo es aumentar el compromiso de desarrollo de innovación y tecnología en el sector

Lo anterior se justifica, en la medida que el Fondo de Pensiones Santander quiera desarrollar nuevos productos o servicios o implementar las mejores practicas para crear ventaja competitiva.

Premio Santander AFP: Debe estimularse y exaltar la profesionalización de la venta de los productos de la AFP Santander, con el animo de involucrar a la fuerza comercial

Infraestructura de Información: Desarrollar modernos sistemas de información que permitan entre otros aspectos el conocimiento del mercado y la agilización de los procesos operativos fundamentalmente debe montarse el sistema unico de afiliación para evitar la multifiliación y el sistema de consolidado de Recaudo. El objeto es dotar al Sector privado de Pensiones de la herramientas para tener procesos mas confiables tanto para los clientes; Empresas y afiliados.

Lo anterior se justifica por la necesidad de desarrollar técnicas que faciliten el conocimiento del mercado, con miras a diseñar estrategias de crecimiento.

Estrechar los vínculos entre la academia y la industria: Establecer convenios entre las universidades y el fondo de Pensiones Santander, de tal manera que se identifiquen las verdaderas necesidades técnicas que debe proporcionar la academia a los futuros profesionales del sector.

Para tal efecto es necesario crear o integrar programas que permitan al estudiante de cualquier asignatura conocer los principios del sistema pensional y sus implicaciones, con el fin de permitir al estudiante Lasallista ser participe desde el comienzo de su vida académica y aportar con creatividad en los proyectos de investigación a las necesidades actuales del país en la solución de los problemas inherentes del sector lo anterior se justifica por cuanto en la actualidad las universidades no tienen contacto directo con el Fondo de Pensiones, lo que

conlleve a que los programas académicos no interpreten las verdaderas necesidades del sector; como es la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Generación de conciencia social sobre la importancia de la Previsión social (Pensiones): La AFP Santander debe de trabajar en el diseño de estrategias que conlleven al desarrollo de la cultura de la previsión social, es decir la generación de conciencia sobre la necesidad que tiene la población para protegerse de los riesgos de invalidez y muerte, adicionalmente deben informar a sus afiliados que la responsabilidad de reunir el capital para pensionarse recae en cada individuo y no en la entidad.

Sobre este particular aún queda mucho camino por recorrer tanto en Colombia, como en América Latina, pues el acuerdo con la información reportada por la FIAP (Federación Internacional de Administradora de Pensiones), la participación de la población cotizante es del 45%. Lo anterior permite concluir que existe un mercado potencial inmenso en toda la región, hacia el cual deben canalizarse los esfuerzos de las compañías para alcanzar niveles importantes de crecimiento.

Principio de solidaridad: Es fundamental entender el principio que acompaña un sistema de Seguridad Social y su necesidad de ampliar la cobertura, de modo modo que no sea regulado solo por las leyes de mercado, sino que logre equilibrar el fundamento mercantil con el paradigma constitucional del estado de derecho y alcance a brindar a la población colombiana con calidad y cobertura. Por lo mismo que una de las conclusiones del trabajo es que en caso de primar el sistema de capitalización se evidencian fallas al respecto y no se brindaría seguridad social pensional a todas las capas de la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

ACOSTA, Olga y AYALA Ulpiano. Ajuste del sistema pensional del sector público en Colombia. Mimeo, noviembre. Bogotá. 1998.

ARANCIBIA C, Juan A. Y RAMÍREZ Berenice. Tendencia y perspectivas del proceso de reforma de la seguridad social en América Latina”. En: La Seguridad Social: Reformas y Retos, ed. Ramírez L, Berenice. Ciudad de México, D.F., pp. 19 - 55.

ASOCIACION NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. La Reforma del Régimen Pensional. Bogotá: Anif, 1992 p.7

AYALA, Ulpiano.. “Introducción a la seguridad y a los seguros sociales” en Estructura y Crisis de la Seguridad Social en Colombia. 1946-1992. CID Universidad Nacional. Bogotá, Colombia. pp. 18-19. 1992

BERNAL, Cesar Augusto, Metodología de la Investigación para Administración y Economía, Prentice Hall, 2000.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, Creación de la ventaja competitiva para Colombia, Bogotá 1996. ISBN 958-9113-92-3

CLAVIJO, Sergio. Principios Teóricos y Prácticos del Régimen Pensional Colombiano: Logros y Desafíos de la Ley 100 de 1993. Asofondos. Bogotá. 1997

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México 1991. ISBN 968-422-913-3

GODET, Michel. De la anticipación a la acción, Alfaomega S.A. Bogotá 1999. ISBN 958-682-004-1

KAMI MICHAEL J., Puntos Estratégicos, Mc Graw Hill, México 1990

POSADA DE LA PEÑA, Francisco. Bases de la Reforma sobre el Régimen de Pensiones, Bogotá. Memorando a la Comisión sobre Seguridad Social. 1991.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia. New York: The Free Press, 1985

PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A., 1991

SAVENALLE, Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá : Norma. 1990 p. 41. ISBN 958-04-0038-5

SERNA GOMEZ, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica Ram. 1996 p 34-83 ISBN 958-9063-16-0 .

TAYLOR, Bernard y HARRISON, John. Planeación Estratégica Exitosa. Bogotá : Legis. 1995 p 1-17 (Serie Empresarial) ISBN 958-9042-99-6

REVISTAS

PENSIONES EN quién confío?. En : Dinero. No 120 (Oct. 2003); p. 32-42

EL LIO de las pensiones una reforma urgente. En: Carta Financiera. No 114 (Ene- Mar 2000); p 19-25

W. CHAN, Kim y MAUBORGNE, Renée. Hay otro lugar en le Mercado. En: Gestión Vol. 2, No 4 (Julio – Agosto 1999).

SU PENSIÓN esta en juego. En: Dinero No No 150 (Feb. 2002); p. 26-38