

# Dilema 36

**Autores responsables:**

Joseph Ramos  
Chihan Chau Chan

Caso ficticio, creado con fines académicos.



## Decisiones gerenciales en la AFP Buenavida

¿Bajar el precio de las comisiones o aumentar la cantidad de vendedores?

Sara acaba de volver a Chile para participar como gerenta general de la AFP Buenavida, la cual posee la mayor cuota de mercado hasta el momento, abarcando el 31,2% de los cotizantes a la fecha. Antes de asumir el cargo, Sara se preparó investigando exhaustivamente sobre el sistema de pensiones chileno, identificando que las AFPs estaban teniendo sorprendentes márgenes de utilidad, mientras que la mayoría de las jubilaciones pagadas estaban por debajo del sueldo mínimo. Como nueva gerenta general de la AFP Buenavida, su primera tarea es planificar una estrategia que permita incrementar la cantidad de cotizantes y proponerla al directorio. Hasta ahora, ha encontrado dos opciones. Por un lado, sabe que si decide bajar el precio de las comisiones de su empresa, los competidores harían lo mismo y los proveedores terminarían con menos utilidades, mientras que los consumidores saldrían beneficiados. Y por otro lado, tiene conocimiento de que si opta por aumentar la cantidad de vendedores, los competidores podrían reaccionar imitando esta acción. Aún así, esta opción es la preferida por los productores, ya que aunque sea poco probable, existe la ilusión de que los competidores no reaccionen y así Buenavida terminaría abarcando a más clientes y viéndose beneficiada. ¿Qué decisión debería tomar Sara?

Sara Fernández es chilena, ingeniera comercial y doctora en economía con más de 20 años de experiencia desempeñando altos cargos en el área de seguros y pensiones para grandes firmas alemanas. Hace más de un año había decidido que ya era hora de volver a su país para abordar nuevos desafíos y aportar con el

conocimiento que adquirió en el extranjero, por lo que empezó a postular a diferentes trabajos. Finalmente, el 1 de julio de 2017 fue seleccionada para desempeñarse en la gerencia general de AFP Buenavida, tarea que le parecía desafiante y que le permitiría trabajar en Chile.

Para realizar un buen trabajo, Sara tuvo que actualizar sus conocimientos sobre el sistema de pensiones chileno durante los meses que le quedaban en el extranjero. Investigó el sistema de pensiones completo, las comisiones observadas en el mercado, la competencia, entre otros. Al analizar el sistema, verificó que efectivamente la AFP con mayor cantidad de afiliados<sup>1</sup> era Buenavida, abarcando un 31,2% de ellos, seguido por Habitando con un 22,6% y Capital Inteligente con 19,5% del total de cotizantes<sup>2</sup>.

Revisando las comisiones cobradas en los últimos meses, se percató de los altos montos que recaudaban las AFPs chilenas<sup>3</sup> a través de este medio, tal que, al 31 de diciembre de 2016, las comisiones representaban un 89,4% del total de los ingresos ordinarios de las AFPs (Gálvez, 2017), tomando en consideración las comisiones por depósitos de cotizaciones obligatorias y APV, por retiros programados y rentas temporales. Si bien las comisiones mensuales promedio estaban en un 1,34% (Superintendencia de Pensiones, 2017) de sus sueldos, esto significaba que los cotizantes pagaban en comisión un 13,4% del dinero que ingresaban a su fondo de pensiones.

Estudiando las estrategias anteriores, se percató de que, debido a la entrada de nuevos oferentes con precios más bajos en los últimos años, la meta principal que tenían las AFPs antiguas para mantenerse en el mercado era retener y ganar más cotizantes. Para lograr esto, las empresas antiguas como Buenavida se enfrentaban a dos opciones: la primera consistía en bajar los precios de las comisiones y la segunda se trataba de contratar a más vendedores.

Por un lado, bajar los precios de las comisiones podría atraer más clientes y prevenir la fuga de los cotizantes actuales, como también beneficiarlos dado que estos pagarían menos comisiones por la administración de sus fondos.

Y por otro lado, contratar a más vendedores podría permitir superar a las otras AFPs en fuerza de ventas, logrando atraer a nuevos clientes sin ofrecerles reducción de tarifas de comisiones cobradas y así beneficiar a la empresa.

Sara se tendría que enfocar en planificar una estrategia

para aumentar la cantidad de cotizantes para Buenavida y a pesar de que ambas alternativas parecieran ser igualmente preferibles para las AFPs, esto no era cierto. En la primera opción, dado la inercia de los clientes, era probable que, si bajaban las comisiones, por cada 1% de rebaja, los clientes aumentarían en menos de 1%. Es decir, la elasticidad precio de la demanda sería menor a 1, por lo que ganarían algo más de afiliados, pero a costa de menores ingresos y por tanto menores utilidades. Además era probable que si una de las empresas situaba sus precios por debajo de las demás, las otras imitarían este comportamiento, por lo que se produciría una guerra de precios para ver quién ofrece más barato. En consecuencia, a pesar de beneficiar a los consumidores a través de rebajas en precios de comisiones que se traducían en mayores salarios líquidos para ellos, esto terminaría perjudicando las utilidades de las AFPs.

En cambio, en la segunda opción, si uno de los proveedores aumentara su fuerza de venta a través de la contratación de más vendedores, los demás podrían o no copiar esta acción. En caso de que lo hicieran, bajarían las utilidades de las AFPs por mayor gasto de ventas sin haber logrado la captación de más cotizantes. Pero si las demás AFPs decidieran no imitar, la empresa que había adoptado la segunda estrategia ganaría más clientes y aumentaría así sus utilidades. En efecto, a pesar de que esta alternativa no beneficia mayormente a los consumidores – pues la comisión se mantiene –, los proveedores podrían ganar más en caso de que los otros no siguieran la misma acción, lo que la haría una opción atractiva.

Con la esperanza de que los demás no reaccionaran imitando, algunas de las AFPs antiguas venían tomando la segunda opción desde hace pocos meses, sin embargo, a medida que más AFPs se sumaban a imitar la estrategia, se observaba que no había mayor beneficio para ellas, y aun así, estas continuaban con la misma acción sin tomar en cuenta que con la primera opción podrían estar beneficiando también a los consumidores.

A pesar de las acciones del pasado, Sara está al tanto de que el comportamiento de Buenavida como empresa antigua y líder en participación de mercado podría cambiar las reglas del juego.

1 *Los afiliados corresponden a las personas que están inscritas en alguna Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFP).*

2 *Los cotizantes son aquellos afiliados que han registrado aportes a su Cuenta Individual de Capitalización en el mes actual.*

3 *Anexo 1: Comisión mensual cobrada por el sistema de AFP*

Además, era evidente que el sistema actual de capitalización individual chileno tenía un problema. Este estaba pagando 336.000 pensiones de vejez y en el 91% de los casos, su monto era de tan solo \$156.000, lo que correspondía al 62% del sueldo mínimo nacional (Gálvez & Kremerman, 2016), siendo insuficiente para que los jubilados mantuvieran una vida digna. Por lo tanto, la opción que ayudaría a los afiliados sería la primera.

Sin embargo, también debe satisfacer los intereses de sus superiores y aumentar las probabilidades de quedarse con el puesto de forma permanente para así poder aportar al país con su trabajo. Sara sabe que si toma la segunda opción tal vez logre aumentar la cantidad de clientes de Buenavida, ya que si las otras empresas no la imitan, podrá complacer estos intereses.

En síntesis, sus opciones son: 1) bajar el precio de las comisiones 2) aumentar la cantidad de vendedores de planes de capitalización individual.

*La decisión deberá ser tomada de aquí a dos semanas más y Sara debe tener claras las respuestas a las siguientes preguntas para tomar su decisión:*

*¿Qué elementos éticos aluden cada una de las opciones?*

*¿Qué argumentos éticos y de las ciencias económicas podrían defender la decisión de tomar cada una de las opciones?*

*¿Qué consecuencias e impactos tiene cada una de las opciones? ¿Qué alternativa cree que es éticamente más correcta?*

*¿Qué opción elegiría usted en la posición de Sara y por qué?*

## Anexos

### Anexo 1: Comisión mensual cobrada por el sistema de AFP

| Comisión Mensual Cobrada por el sistema de AFP |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Año 2017                                       |             |             |             |             |
| Operador                                       | Enero       | Febrero     | Marzo       | Abril       |
| Moneda Inteligente                             | 1,24        | 1,26        | 1,25        | 1,4         |
| Cuscún   | 1,66        | 1,66        | 1,65        | 1,55        |
| Habitando                                      | 1,21        | 1           | 1,2         | 1,22        |
| Ejemplar                                       | 1,1         | 1,2         | 0,77        | 0,7         |
| Proyecto Más                                   | 0,78        | 0,66        | 0,65        | 0,41        |
| Buenavida                                      | 1,39        | 1,34        | 1,33        | 1,54        |
| <b>PROMEDIO</b>                                | <b>1,23</b> | <b>1,19</b> | <b>1,14</b> | <b>1,14</b> |

Fuente: Elaboración propia con datos ficticios.

## Referencias

- Gálvez, R. (7 de junio de 2017). El "corralito legal": ¿Quién gana cuando las AFP se hacen ricas? Obtenido de CIPER: <http://ciperchile.cl/2017/06/07/el-corralito-legal-quien-gana-cuando-las-afp-se-hacen-ricas/>
- Gálvez, R., & Kremerman, M. (18 de julio de 2016). A quién sirve el negocio de las AFP. Obtenido de El Mostrador: <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/07/18/a-quien-sirve-el-negocio-de-las-afp/>
- Superintendencia de Pensiones. (junio de 2017). Ficha estadística previsional N°55. Obtenido de Superintendencia de Pensiones: <http://www.spensiones.cl/portal/informes/581/w3-propertyvalue-9550.html>