

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**¿CÓMO LOGRAR UNA
VENTAJA COMPETITIVA EN
ESTA GUERRA ENTRE
AFORES?**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARIA

P R E S E N T A :

**YULIANA BERENICE
CONTRERAS ANAYA**



**TUTOR
ACT. MAURICIO AGUILAR
GONZÁLEZ**

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Hoja de Datos del jurado

<p>1. Datos del alumno Contreras Anaya Yuliana Berenice 58 46 41 95 Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Ciencias Actuaría 401043792</p>
<p>2. Datos del tutor Act Mauricio Aguilar González</p>
<p>3. Datos del sinodal 1 Act María del Carmen Fernández Reyes</p>
<p>4. Datos del sinodal 2 Act David Constantino Plascencia Perdomo</p>
<p>5. Datos del sinodal 3 Act Roberto Cánovas Theriot</p>
<p>6. Datos del sinodal 4 Act Arturo Fernando Suárez Flores</p>
<p>7. Datos del trabajo escrito ¿Cómo lograr una ventaja competitiva en esta guerra entre Afores? 95 p 2006</p>

AGRADECIMIENTOS

De todo corazón agradezco

A Dios por haberme brindado esta familia que es mi principal razón de seguir adelante, porque tenemos salud y fortaleza para ver cada amanecer juntos.

A mis padres, gracias por su apoyo en todos mis sueños y proyectos, porque han fundado en mí valores para toda la vida.

A mi madre, por esas noches de desvelo que ha compartido a mi lado, por ese inmenso e incondicional amor que nos tiene, porque simplemente es la raíz del árbol que forma nuestra familia.

A mi padre, por enseñarme a levantar por más dolorosas que sean las caídas, por ser un gran ejemplo de lucha e ímpetu ante las adversidades, él es el tronco de nuestro árbol que sostiene a sus pequeñas ramas.

A la rama mayor, hermano, sabes que te admiro verdad?

A la rama más pequeña, mi niña sabes que siempre puedes contar conmigo verdad?

Gracias hermanos por todo el apoyo

A toda mi familia que ha depositado en mí su confianza, gracias.

A mis profesores, que son su guía y enseñanzas han desarrollado a la profesionista que ahora soy.

A mis sinodales, por el tiempo dedicado y porque con sus comentarios han enriquecido este trabajo.

A mis amigos, parte importante en mi vida, con los cuales he compartido trayectos importantes en el tiempo.

Al gran equipo con el que trabajo día a día, gracias por sus enseñanzas.

A una gran persona, que su llegada a mi vida ha animado, quien me ha enseñado a ver nuevos horizontes: JMTC

QUIERO QUE SIENTAN QUE EL OBJETIVO LOGRADO TAMBIEN ES DE USTEDES Y QUE LA FUERZA QUE ME AYUDO A CONSEGUIRLO FUE SU APOYO.

GRACIAS POR LO QUE HEMOS LOGRADO

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	3
SUPUESTOS METODOLÓGICOS	6
CAPÍTULO 1: Panorama general de las Afores en México	
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Situación actual.....	17
1.3 Planeación de estrategias de Afore X dentro del mercado.....	18
CAPÍTULO 2: Análisis de la competencia	
2.1 Estructura de Mercado.....	20
2.2 Índice de Herfindahl.....	21
2.3 Participación de Mercado (Cuentas y Activos Administrados).....	22
2.4 Situación Financiera.....	29
2.5 Rendimientos.....	33
2.6 Comisiones.....	36
2.7 Servicios Otorgados.....	43
2.8 Traspasos.....	45
CAPÍTULO 3: Afore X, Diagnostico Interno	
3.1 Antecedentes.....	49
3.2 Situación actual.....	49
3.3 Planteamiento del problema.....	51
CAPÍTULO 4: Formulación de algunas estrategias	
4.1 Desarrollo de una herramienta de ventas para ayudar a la fuerza comercial –Calculadora de pensiones-	
4.1.1 Metodología.....	55
4.1.2 Diseño.....	58
4.1.3 Utilización y Capacitación a Ejecutivos.....	58
4.2 Modelo de optimización de la estructura de comisiones de la Afore	
4.2.1 Detección del área de oportunidad.....	60
4.2.2 Diseño.....	61
4.2.3 Desarrollo.....	61
4.2.4 Planteamiento y evaluación de escenarios.....	74
4.2.5 Resultados y Toma de decisiones.....	75
ANEXOS	78
NOTICIAS RELEVANTES	81
CONCLUSIONES	83
GLOSARIO	86
NORMATIVIDAD DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO	90
FUENTES DE CONSULTA	92
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS	94

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

TABLAS

TABLA 1. Crecimiento de la Industria en términos del número de participantes.....	4
TABLA 2. Recursos administrados por las Siefores	4
TABLA 3. Detalle de los cambios en comisiones por Administradora	14
TABLA 4. Número de cambios en comisiones por administradora de Junio 2003 a Diciembre 2006.....	15
TABLA 5. Líneas estratégicas emitidas por CONSAR para estimular la competencia entre AFORES.....	16
TABLA 6. Detalle de bajas en comisiones de las AFORES.....	17
TABLA 7. Trabajadores registrados y valor de cartera de las AFORES.....	22
TABLA 8. Cartera administrada por AFORES.....	24
TABLA 9. Activos administrados por AFORES.....	26
Tabla 10. Servicios otorgados por las administradoras a través de Internet.....	32
TABLA 11. Estructuras de comisiones.....	37
TABLA 12. Descuentos en comisiones.....	40
TABLA 13. Servicios otorgados por las AFORES por ventanilla.....	43
TABLA 14. Servicios otorgados por las AFORES a través de internet.....	44
TABLA 15. Trabajadores registrados en AFORE X.....	61
TABLA 16. Participación en clientes por rangos de salarios.....	63
TABLA 17. Número de clientes segmentado por años de permanencia en el sistema y estado de la cuenta.....	63
TABLA 18. Número de clientes segmentado por años de permanencia en la AFORE y estado de la cuenta.....	64
TABLA 19. Saldos administrados distribuidos por estado de la cuenta.....	65
TABLA 20. Supuestos para cálculo de las comisiones equivalentes sobre saldo a 1 año...	68
TABLA 21. Principales cambios en el sistema de ahorro para el retiro (SAR).....	69
TABLA 22. Cálculo de ingresos a un año comparado contra comisiones equivalentes.....	71
TABLA 23. Factor de conversión de comisión a sólo saldo.....	75
TABLA 24. Ingresos esperados con la estructura propuesta.....	75
TABLA 25. Porcentaje de población activa afectada el primer año por el cambio en comisiones.....	76
TABLA 26. AFORES y traspasos.....	83

GRÁFICAS

GRÁFICA 1. Pirámide poblacional de México.....	9
GRÁFICA 2. Trabajadores afiliados al IMSS.....	9
GRÁFICA 3. Comparativo de rendimientos.....	10
GRÁFICA 4. Rendimiento nominal promedio anual.....	11
GRÁFICA 5. Número de cambios en comisiones.....	12
GRÁFICA 6. Número de cambios en comisiones por Afore durante el periodo 2002-2006.	13
GRÁFICA 7. Comisiones promedio de largo plazo en el SAR.....	15
GRÁFICA 8. Participación de las AFORES en el sistema de pensiones.....	21
GRÁFICA 9. Índice de Herfindahl.....	21
GRÁFICA 10. Distribución de fondos administrados por Afore.....	22
GRÁFICA 11. Participación de mercado por AFORES en trabajadores registrados.....	23
GRÁFICA 12. Participación de mercado por AFORES en activos administrados.....	23
GRÁFICA 13. Participación de mercado – Cuentas.....	24
GRÁFICA 14. Variación 2002-2006 (% Cartera).....	25
GRÁFICA 15. Participación de mercado – Cuentas.....	26
GRÁFICA 16. Participación de mercado – Activos.....	27
GRÁFICA 17. Variación 2002-2006 (% Activos).....	27
GRÁFICA 18. Participación de mercados (% Activos).....	28
GRÁFICA 19. Ingreso y Egreso por AFORE.....	29
GRÁFICA 20. Utilidad Neta.....	30
GRÁFICA 21. Ingresos Bimestrales.....	30
GRÁFICA 22. Egresos Bimestrales.....	31
GRÁFICA 23. Rendimiento sobre capital.....	31
GRÁFICA 24. Diversificación de SIEFORES.....	33

ÍNDICE	PÁGINA
GRÁFICA 25. Rendimiento de gestión nominal.....	34
GRÁFICA 26. Riesgo vs rendimiento.....	34
GRÁFICA 27. Tasa de rendimiento neto observado.....	35
GRÁFICA 28. Estructura de comisiones por AFORE.....	38
GRÁFICA 29. Estructura de comisiones por AFORE.....	38
GRÁFICA 30. Tendencia comisión sobre saldo.....	41
GRÁFICA 31. Tendencia comisión sobre flujo.....	41
GRÁFICA 32. Tendencia comisión equivalente sobre saldo a un año.....	42
GRÁFICA 33. Tendencia comisión equivalente sobre flujo a 25 años.....	42
GRÁFICA 34. Traspasos históricos.....	45
GRÁFICA 35. Traspasos vs afiliados.....	45
GRÁFICA 36. Traspasos.....	46
GRÁFICA 37. Traspasos industria.....	46
GRÁFICA 38. Traspasos en cuentas, AFORE X.....	50
GRÁFICA 39. Traspasos en calidad, AFORE X.....	51
GRÁFICA 40. Formato de Traspasos y/o registro IMSS.....	53
GRÁFICA 41. Formato calculadora estimados de pensión AFORE X.....	58
GRÁFICA 42. Estructura de comisiones por AFORE.....	60
GRÁFICA 43. Estructura por edad y estado del cliente en AFORE X.....	62
GRÁFICA 44. Estructura por edad y rango salarial de los clientes de AFORE X.....	62
GRÁFICA 45. Estructura de la cartera por antigüedad en el sistema y estado de la cuenta.....	63
GRÁFICA 46. Estructura de la cartera por antigüedad en la AFORE y estado de la cuenta.....	64
GRÁFICA 47. Saldos administrados por estado de cuenta.....	65
GRÁFICA 48. Saldos administrados por rangos de edad.....	65
GRÁFICA 49. Ingresos a un año y comisiones equivalentes por Administradora.....	71

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, se han visto grandes cambios en materia de seguridad social, los cuales se espera repercutan positivamente y de manera directa en el ahorro para la vejez de los trabajadores, reflejados en el monto de su pensión.

En México, las reformas incorporadas a la Ley del Seguro Social y a la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro, han dado lugar al actual Sistema de Ahorro para el Retiro.

Así, a partir del 1º de julio de 1997, se puso en funcionamiento el nuevo esquema de pensiones y con la entrada en vigor de éste nacen las Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro, conocidas como AFORES, y las Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos para el Retiro, SIEFORES; estas entidades, junto con la normatividad que las rige, conforman las bases del sistema de pensiones que opera hoy en día en nuestro país.

Las AFORES son las entidades encargadas de abrir, administrar y operar las cuentas individuales de los trabajadores; por su parte, las SIEFORES son las entidades encargadas de invertir los recursos de los trabajadores en instrumentos que, principalmente, preservan el poder adquisitivo de los mismos, invertido en Siefores Básicas.

La elección de una entidad confiable para implantar una iniciativa de ahorro para la vejez juega un papel primordial; tal elección debe considerar factores técnicos, sociales, legales y económicos que permitan juzgar los beneficios o las pérdidas derivados de seleccionar tal o cual entidad, ya que los efectos de esta decisión se verán reflejados en el monto de la pensión para la vejez que se logre.

En años recientes, en México se han instrumentado acciones que detonaron una fuerte dinámica de competencia entre las AFORES. Se tomaron medidas para reducir barreras de entrada e incrementar la sensibilidad de la demanda a las comisiones y los rendimientos. Diversos cambios en la normatividad han tenido como objetivo generar condiciones más favorables para los nuevos participantes, así como una mayor cercanía entre los trabajadores y sus cuentas de ahorro para el retiro. Las medidas específicas que se tomaron en este sentido incluyen un mayor esfuerzo de difusión, y la desregulación del proceso de traspasos de una AFORE a otra. La aplicación de estos cambios se ha traducido en la entrada de nuevas AFORES y mayor movilidad de afiliados entre las administradoras.

Las Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro (AFORES) han logrado tomar un papel de suma importancia en la seguridad social en nuestro país, ya que se ha extendido el servicio que ofrecen no sólo a cotizantes al IMSS, sino también a cotizantes al ISSSTE y a trabajadores independientes, lo cual se revela con la incorporación de nuevos participantes en el mercado en los últimos tres años¹, lo que se muestra en la TABLA 1.

En la TABLA 1 se puede observar que el mercado de las AFORES en estos últimos tres años ha crecido, en cuanto al número de participantes, a una tasa anualizada del 20.51 por ciento, gracias a la entrada de 9 participantes al sistema de seguridad social.²

	Dic-03	Dic-06
	Actinver	Actinver
	Allianz Dresdner	Azteca
	Azteca	Banamex
	Banamex	Bancomer
	Bancomer	Banorte Generali
	Banorte Generali	HSBC
	Inbursa	Inbursa
	ING	ING
	Principal	Principal
	Profuturo GNP	Profuturo GNP
	Santander Mexicano	Santander Mexicano
	XXI	XXI
		Afirme
		AAA
		Argos
		Coppel
		De la Gente
		Invercap
		Ixe
		Metlife
		Scotia
Total de Administradoras	12	21

TABLA 1. Crecimiento de la Industria en términos del número de participantes
Fuente: CONSAR

Así mismo los recursos administrados por las SIEFORES, de diciembre 2003 a diciembre 2006 han crecido 81%.

Año	Recursos administrados por las Siefores (millones)	Crecimiento anual
2003	\$ 395,103.06	
2004	\$ 471,176.84	19%
2005	\$ 578,990.13	23%
2006	\$ 714,548.51	23%

TABLA 2. Recursos administrados por las Siefores
Fuente: CONSAR

¹ Afores de reciente creación: Afirme, Ahorra Ahora, Argos, Coppel, De la gente, Invercap, Ixe, Metlife, Scotia

² Fuente: CONSAR, estadísticas históricas.

Por lo anterior y derivado de que este negocio resulta atractivo para los accionistas, debido a que pueden tener clientes sin gastar en su adquisición, consecuencia de la asignación³ de cuentas que realiza la CONSAR cobrando comisiones por la administración de las cuentas de dichos clientes; hoy en día nos encontramos en una guerra entre AFORES; donde el principal objetivo de las administradoras es captar el mayor número de clientes; y tienen como principales armas, su fuerza de ventas, diferenciación en comisiones, rendimientos y servicios al cliente.

La problemática que se presenta hoy en día un determinado esquema de seguridad social está directamente vinculada a las características demográficas, financieras y económicas de un país tales como la distribución de ingresos, el desempleo, la penetración del sector informal en la economía, los subsidios, etcétera, así como la forma de administración de éstos y las características de los beneficios obtenidos.

De esta manera, el objetivo de esta tesis es ofrecer un panorama de las bases y herramientas necesarias para facilitar la supervivencia y la obtención de una ventaja competitiva en esta industria para las AFORES. Adicionalmente, se pretende encontrar un punto de equilibrio entre la visión social y la empresarial, sensibilizando más al trabajador sobre su cuenta de ahorro, pretendiendo que dicho material sea entendible para la mayoría de la población. Los cambios en el sistema de ahorro están permitiendo tener mayor claridad en cuanto a las comisiones y rendimientos que tiene cada administradora.

A lo largo de esta tesis se ha detectado que la labor del agente de ventas, junto con las fortalezas que puede explotar él mismo de la AFORE que representa, son los factores más significativos para lograr un traspaso exitoso en el negocio.

³ Para aquellos trabajadores afiliados al IMSS que durante los dos primeros meses de su vida laboral, no elijan Afore, CONSAR realiza la asignación de las cuentas de estos trabajadores a las Afores donde sus comisiones equivalentes se encuentren dentro del primer cuartil de las que cobren menores comisiones.

SUPUESTOS METODOLÓGICOS

En este análisis nos orientaremos a aquellos trabajadores que cotizan al IMSS, no consideraremos por el momento a los trabajadores cotizantes al ISSSTE ni a los Independientes, ya que a nivel federal, el sistema asegurador más grande es el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el cual cubre a 46 millones de derechohabientes, con 12 millones de trabajadores que contribuyen al mismo.⁴

Así mismo, este estudio se enfocará en particular en una AFORE actualmente activa en el mercado que se encuentra en problemas de posicionamiento en el mercado con respecto a la competencia, buscando lograr una ventaja competitiva en esta industria.

Por cuestiones de confidencialidad en la información, se le denominará AFORE X, así mismo, las cifras presentadas en los capítulos siguientes, referentes a la distribución de la cartera de dicha AFORE tanto en clientes como en saldos administrados, son resultado de la información real encriptada multiplicada por un escalar, para así mantener congruencia en los resultados.

Esencialmente el caso de AFORE X, se analizará en dos aspectos: estrategia de ventas y estructura de comisiones; aspectos de suma importancia en el comparativo con la industria. Debido a que en este negocio de administración de fondos de ahorro para el retiro, es necesario tener una fuerza de ventas lo suficientemente capacitada y con poder de negociación para así, con ayuda de herramientas de capacitación y explotando las fortalezas y diferencias que marcan a su empresa, convencer a los clientes de los beneficios del porque elegir una AFORE en lugar de otra. Así mismo, es necesario que la AFORE desarrolle estrategias que le permitan utilizar las debilidades de los competidores, así como las oportunidades del sistema mismo de pensiones.

Al referirnos a saldos o activos administrados, estamos haciendo referencia a los saldos invertidos en las siefores correspondientes a los recursos derivados de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, así como los de ahorro voluntario.

Este análisis empezó a desarrollarse en Octubre 2006, antes de la entrada en operación de la nueva administración de la CONSAR en diciembre 2006. En general se mostrarán resultados al cierre de Diciembre 2006, y algunos al 2007, estos últimos con el fin de mostrar los cambios en comisiones autorizados por la CONSAR en su junta de gobierno llevada a cabo en Febrero 2007.

Al término de esta tesis se aprobaron las reformas a la Ley que rige los sistemas de ahorro para el retiro (LSAR) en México.

⁴ Fuente: Informe IMSS, 2005

CAPÍTULO 1

**PANORAMA GENERAL
DE LAS AFORES EN
MÉXICO**

CAPÍTULO 1

PANORAMA GENERAL DE LAS AFORES EN MÉXICO

El objetivo principal de este capítulo es mostrar un panorama general del sistema de pensiones en México y la participación de las AFORES en el mismo, mostrando la tendencia que lleva el sector.

1.1 ANTECEDENTES

A partir del 1º de julio de 1997 se puso en funcionamiento el nuevo esquema de pensiones y con la entrada en vigor de éste nacieron las:

- Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro, conocidas como AFORES
- Sociedades de Inversión Especializadas en Fondos de Ahorro para el Retiro, SIEFORES

Instituciones que, junto con la normatividad que las rige, constituyen una de las bases del sistema de pensiones que opera hoy en día en nuestro país.

A la fecha, el sistema está en un periodo de consolidación, el cual obedece a una mayor participación de los trabajadores y a la percepción de que dicho sistema posee una viabilidad financiera menos incierta que con el esquema anterior⁵, aun y cuando en su entorno se observan cambios demográficos importantes como una mayor esperanza de vida, reducción de la tasa de natalidad y cambio en el patrón de morbilidad de la población, entre otros.

Aunado a lo anterior, los cambios demográficos han provocado importantes presiones sobre los sistemas de pensiones en el mundo.

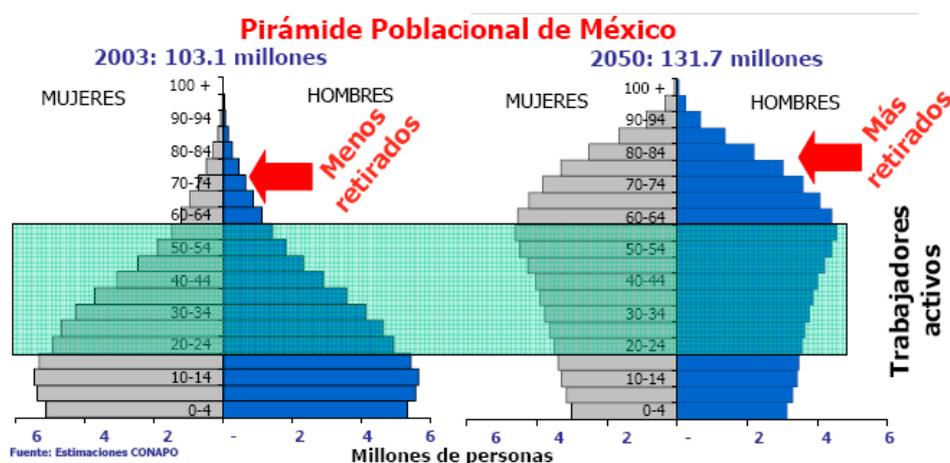
- La esperanza de vida ha ido en aumento y la población ha ido envejeciendo. Datos del INEGI muestran que la esperanza de vida al nacer se ha incrementado en casi 26 años, al pasar de 49.6 a 75.4 años, de 1950 a 2005.
- Por su parte, la tasa de fecundidad de la población se ha reducido significativamente. En 1950 una mujer tenía en promedio 6.45 hijos, mientras que en 2005 solo 2.11.

⁵ La mayor participación de trabajadores no es consecuencia de la consolidación del mercado en este caso, ya que tal participación es OBLIGATORIA. En cuanto a la viabilidad financiera, aún es prematuro calificarla. Sin embargo, tal consolidación es un hecho; ya existe propiamente un modelo de negocio propio de la industria.

En consecuencia, se espera que en 50 años exista una persona mayor a 60 años por cada dos personas entre 15 y 59 años.

Como bien es sabido, la población de asegurados en un determinado momento del tiempo, puede tener diferentes estructuras. En particular, el análisis de la estructura por edad de la población permite conocer algunos aspectos relacionados con la viabilidad de un sistema de pensiones; ya que una población de asegurados concentrada en personas de edades altas implica que la población de asegurados está envejeciendo, lo que a su vez puede conducir a un rápido aumento de las obligaciones a futuro, debido al incremento del número de pensionados.

Si bien en el corto plazo en nuestro país se muestra una pirámide poblacional de edades de base amplia, esto se revertirá en los próximos años.



GRÁFICA 1. Pirámide poblacional de México
Fuente: Estimaciones CONAPO.

En la GRÁFICA 1, se observa el envejecimiento de la población.

En cuanto a la población afiliada al IMSS, observamos la siguiente tendencia. Es importante señalar que no todos son trabajadores activos:

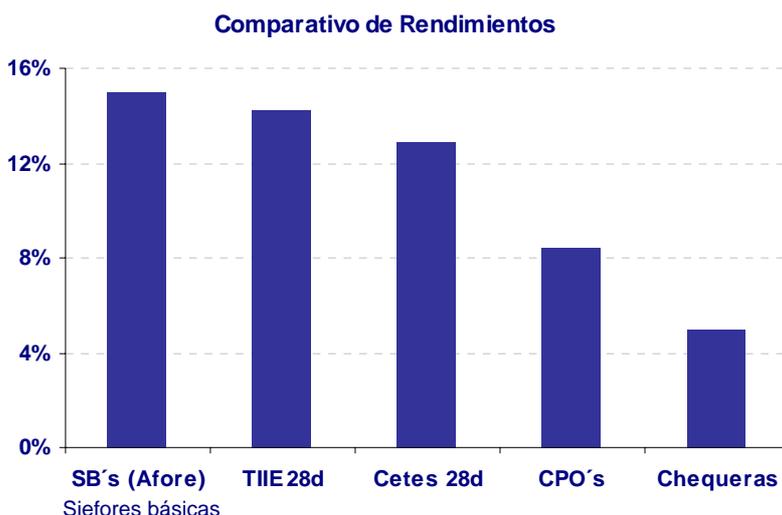


GRÁFICA 2. Trabajadores Afiliados al IMSS
Fuente: CONSAR

La cual muestra un crecimiento en la población afiliada al IMSS, de 1998 a 2006, en un 171%.

Por tal razón es necesario desarrollar estrategias que nos permitan mantenernos en el mercado de las AFORES, analizando tanto a la población de pensionados como al comportamiento de la población de asegurados; sin embargo, estas cuestiones no nos aquejan en este análisis, ya que lo que pretendemos a través del mismo es implementar líneas de acción que permitan a nuestra afore de estudio un mejor posicionamiento en este mercado tan competido.

Por otro lado, con los cambios que se han dado en materia de inversiones en el sistema de ahorro para el retiro, se observa mayor solvencia financiera, debido a que las tasas de rendimientos globales del sistema han superado a aquellas que están pagando los instrumentos de deuda manejados por otras instituciones financieras diferentes; así, con base en el promedio obtenido en los nueve años de su operación, las administradoras han rendido un 7.57 por ciento real⁶, que las sitúa como uno de los mejores medios financieros de inversión disponibles en México, dentro de los primeros lugares de rentabilidad de las sociedades de inversión. En otros términos, desde el inicio de las operaciones del sistema, los recursos canalizados hacia éste han otorgado rendimientos que superan a aquellos obtenidos por los instrumentos de ahorro tradicionales en este país.⁷

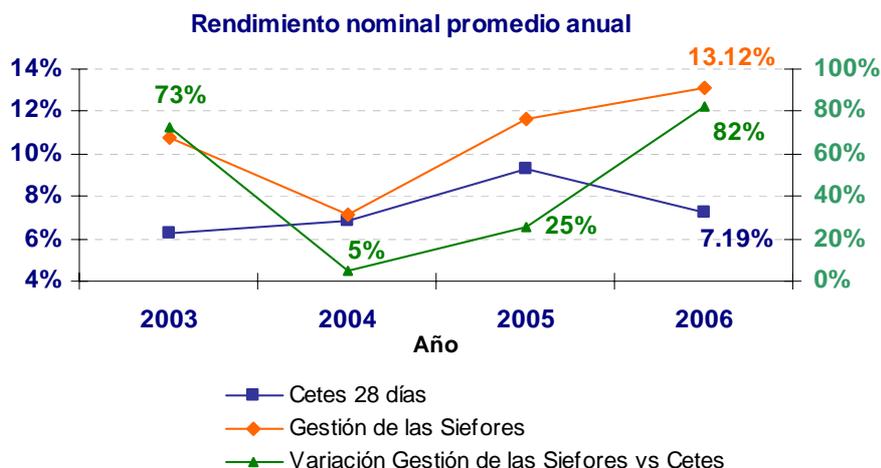


GRÁFICA 3. Comparativo de rendimientos histórico
Fuente: Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro (AMAFORE), Diciembre 2006.

⁶ Fuente: CONSAR, estadísticas históricas. Representa el rendimiento real que obtuvieron los activos de las Siefores antes del cobro de comisiones sobre saldo. Este indicador permite comparar el desempeño de las Afores entre sí.

⁷ Fuente: Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro (AMAFORE)

Comparando, el rendimiento promedio generado por las SIEFORES contra el generado por los cetes, en los últimos cuatro años, tenemos lo siguiente:



GRÁFICA 4. Rendimiento nominal promedio anual

Fuente: Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados, con datos del Banco de México. CONSAR

Sin embargo, hoy en día los trabajadores no conocen si dicho rendimiento es para ellos o todavía estará sujeto a descuentos por parte de las SIEFORES; ya que, en la práctica, su dinero no muestra gran crecimiento en el tiempo.

La entrada de nuevos participantes al sistema (9 administradoras en los últimos tres años), la reducción de barreras de entrada al mercado, el ingreso de nuevos tipos de clientes (cotizantes del ISSSTE y trabajadores independientes) y las facilidades que otorga la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) para el traspaso de una AFORE a otra⁸ han provocado, entre otros factores, una guerra de traspasos entre AFORES, cuyo principal objetivo es captar el mayor número de clientes y recursos a administrar, motivo por el cual es necesario definir estrategias que logren la permanencia de las administradoras en el mercado.

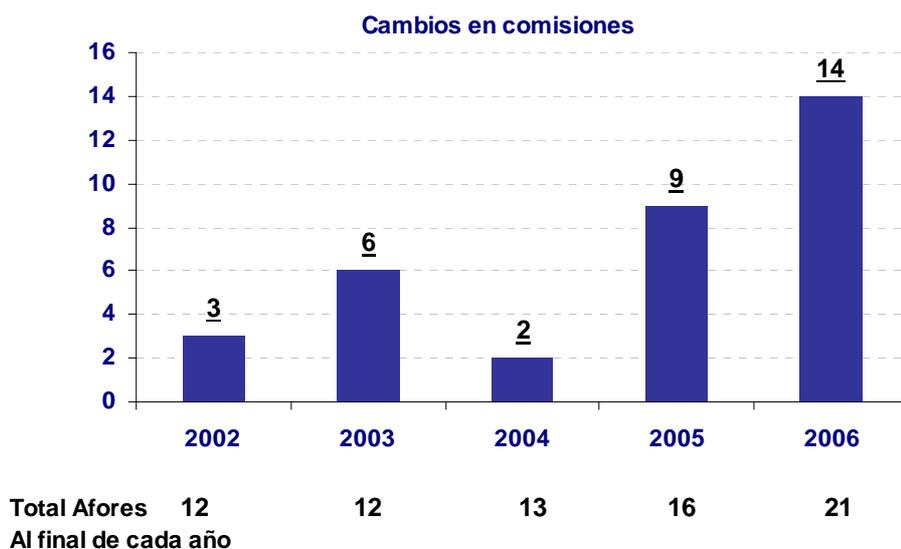
La dinámica de este nuevo escenario de competencia se ve reflejada en la baja de comisiones experimentada en la industria, ya que a partir del 2002 y hasta diciembre del 2006, se han efectuado 34 bajas de comisiones, 28 de las cuales se dieron a partir de junio del 2003, fecha en la que la CONSAR modificó su normatividad para intensificar la estrategia de impulso a la competencia en la industria, la cual ha desencadenado esta guerra de traspasos entre AFORES⁹.

⁸ De acuerdo con la CONSAR, los traspasos de Afore a Afore han crecido a tasas muy elevadas, pasando de 120 mil en 2002 a más de 3 millones en 2006.

⁹ Fuente: CONSAR, Boletín Informativo

Si bien, la labor del agente de ventas es el factor principal para que un trabajador decida el estar en una AFORE que en otra, por experiencia de la fuerza de ventas, los cuadros comparativos que desarrolla la CONSAR y que muestran las comisiones (comisiones equivalentes sobre saldo, CESS¹⁰) y rendimientos promedio de cada administradora, juegan un papel importante en la decisión final del trabajador.

A través de la gráfica siguiente observamos el comportamiento que ha mostrado esta industria tanto en número de administradoras como en cambios en comisiones presentados al cierre de cada año.



GRÁFICA 5. Número de cambios en comisiones
Fuente: CONSAR

Del año 2002 al 2006, se observa un crecimiento tanto en número de AFORES como en número de cambios en comisiones presentados por las mismas, derivados tanto del funcionamiento del mismo sistema como de la competencia en precios para adquirir más mercado.

AFORE Profuturo es la administradora que ha realizado más cambios en comisiones, esto debido a que su esquema de comisiones original es muy flexible para realizarlos, ha utilizado de manera correcta los supuestos establecidos por CONSAR en el cálculo de comisiones equivalentes (indicador comparativo que muestra la comisión promedio que cobra cada AFORE), para mostrarse como una administradora de bajas comisiones, sin embargo, su estructura de comisiones original fue alta, lo que le permite cambiarlas paulatinamente a la baja.

¹⁰ Concepto que se detallará más adelante.



GRÁFICA 6. Número de cambios en comisiones por Afore durante el periodo 2002-2006 vs comisiones equivalentes sobre saldo a 1 año a Diciembre 2006
Fuente: CONSAR

En la TABLA 3 se muestra el detalle de dichos cambios en comisiones, donde se presenta la fecha y la AFORE que realizó el cambio.

Detalle de los cambios en comisiones por administradora

Año	Afore	Fecha de Baja de comisiones
2002	Banorte Generali	Ago-02
	XXI	Oct-02
	Profuturo GNP	Nov-02
2003	Actinver	Jun-03
	Inbursa	Jun-03
	Azteca	Ago-03
	Actinver	Sep-03
	Santander Mexicano	Sep-03
	HSBC (Allianz)	Nov-03
2004	Profuturo GNP	Feb-04
	Actinver	Jun-04
2005	Invercap	Abr-05
	Profuturo GNP	Jun-05
	HSBC	Jul-05
	Profuturo GNP	Sep-05
	Bancomer	Oct-05
	Banamex	Oct-05
	Afirme Bajío	Nov-05
	ING	Dic-05
	Santander Mexicano	Dic-05
2006	Profuturo GNP	Ene-06
	HSBC	Mar-06
	Banorte Generali	Abr-06
	Profuturo GNP	Ago-06
	Banamex	Ago-06
	Banorte Generali	Sep-06
	Bancomer	Sep-06
	Banorte Generali	Oct-06
	Actinver	Oct-06
	Azteca	Oct-06
	HSBC	Nov-06
	Profuturo GNP	Nov-06
	Santander	Nov-06
	AAA	Dic-06

TABLA 3. Detalle de los cambios en comisiones por administradora
Fuente: CONSAR

La estrategia de la CONSAR para promover la competencia en la industria de las AFORES se ha basado en cinco líneas de acción, las cuales se resumen en:

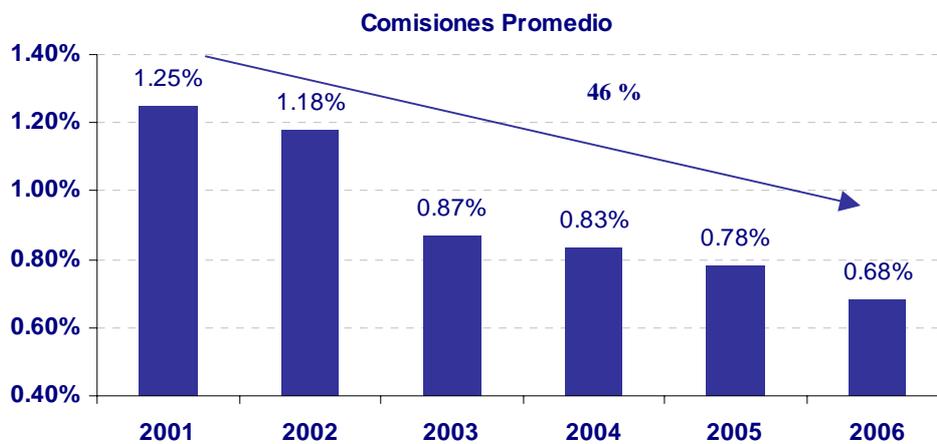
- a) El abatimiento de las barreras de entrada,
- b) La reducción de los costos regulatorios,
- c) La liberación del proceso del traspaso,
- d) Una mayor y mejor información para los trabajadores, y
- e) La promoción del apego del trabajador a su cuenta individual.

Con dichas acciones, de las 12 AFORES que hay en el sistema con una antigüedad mínima de tres años, 10 han disminuido sus cobros en comisiones desde junio de 2003.

Afore	Número de cambios en comisiones
Profuturo	6
HSBC	4
Actinver	4
Banorte	3
Santander	3
Banamex	2
Bancomer	2
Azteca	2
Inbursa	1
ING	1
Principal	0
XXI	0

TABLA 4. Número de cambios en comisiones por administradora de Junio 2003 a Diciembre 2006
Fuente: CONSAR

Finalmente, las bajas en comisiones se traducen en una reducción en la comisión promedio sobre flujo del sistema del 46% del periodo que abarcan los años de 2001 a 2006.



GRÁFICA 7. Comisiones promedio de largo plazo en el SAR
Fuente: CONSAR

A continuación se presentan con más detalle las medidas realizadas por CONSAR para estimular la competencia en la industria de las AFORES.

Líneas estratégicas emitidas por CONSAR para estimular la competencia entre AFORES.

Líneas Estratégicas	Acciones	Resultados
a) Abatimiento de barreras de entrada b) Reducción de costos regulatorios	<ul style="list-style-type: none"> * Aprovechar economías de escala al centralizar nuevos procesos en PROCESAR * Creación de la base de datos de vivienda en PROCESAR * Permitir la tercerización (outsourcing) de procesos operativos * Reducir costos de supervisión al emplear sistemas electrónicos apoyados en la firma electrónica avanzada (FEA) * Asignar cuentas de trabajadores que no eligen Afore, únicamente a Afores más baratas * Agilizar autorización a nuevos participantes 	* Entrada de nuevas Afores al mercado, con comisiones competitivas
c) Liberalización del proceso de traspasos	<ul style="list-style-type: none"> * Se permite el traspaso por internet * Se elimina la restricción de un año en el traspaso, siempre que se haga a una Afore más barata * Se lleva a PROCESAR la certificación completa de la solicitud de traspaso, estableciendo ahí los controles necesarios 	* Incremento en el número de traspasos (de 120 mil en 2002 a más de 3 millones para el 2006)
d) Mayor y mejor información	<ul style="list-style-type: none"> * Nuevo estado de cuenta y formatos de traspasos y registro con información comparativa * Incorporación de un Centro de Atención Telefónica para los trabajadores del SAR * Incremento en la cantidad y calidad de información al trabajador * Nuevas calculadoras del SAR para facilitar comparación entre Afores 	* Mayor conocimiento del sistema y mayor comprensión de la información comparativa que reciben los trabajadores (pasando de 59% en 2003 a 88% en 2005 el porcentaje de trabajadores que considera la información de su estado de cuenta clara)
e) Impulso al apego del trabajador a su cuenta individual	<ul style="list-style-type: none"> * Apertura del sistema a trabajadores independientes y a aquellos que laboran para el Gobierno * Introducción de estímulos fiscales * Creación de una cuenta flexible que permite el retiro de los recursos voluntarios con base en las necesidades del trabajador en el corto, mediano o largo plazo 	* Mayor conocimiento y mejor percepción del sistema, que permite al trabajador cobrar mayor conciencia de su cuenta de Afore (un indicador relevante de esto, es el incremento en 50% del ahorro voluntario en el primer semestre de 2006)

TABLA 5. Líneas estratégicas emitidas por CONSAR para estimular la competencia entre Afores
Fuente: CONSAR, Diciembre 2006

En este apartado se mostró el panorama general del sistema de pensiones en México, en el apartado siguiente se mostrará la participación de las AFORES en este sistema.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL

Al cierre de diciembre del 2006 existían 37,408,828 trabajadores afiliados al sistema; el monto total de sus cuentas individuales asciende a 1,041,086.1 millones de pesos¹¹, de los cuales 714,548.5 millones corresponden a la subcuenta de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada (RCV) y Aportaciones Voluntarias (AV), mientras que los 326,537.6 millones restantes corresponden a la subcuenta de vivienda.

La mayor competencia por captar clientes ha hecho que las comisiones que pagan los trabajadores a las administradoras se reduzcan de manera significativa. Específicamente a lo largo de los últimos años se han dado las siguientes bajas en comisiones.¹²

Año	Afore	Anterior Comisión Equivalente %	Nueva Comisión Equivalente %	Comisión Equivalente comparada %
2002	Banorte Generali XXI	2.70	1.99	CESF a 25 años
	Profuturo GNP	1.81	1.49	CESF a 25 años
		2.84	2.57	CESF a 25 años
2003	Actinver	0.77	0.72	CESS a 25 años
	Inbursa	1.58	0.66	CESS a 25 años
	Azteca	0.74	0.59	CESS a 25 años
	Actinver	0.72	0.62	CESS a 25 años
	Santander Mexicano	1.83	0.81	CESS a 25 años
2004	HSBC (Allianz)	1.16	0.91	CESS a 25 años
	Profuturo GNP	0.80	0.77	CESS a 25 años
2005	Actinver	0.59	0.54	CESS a 25 años
	Invercap	0.60	0.57	CESS a 25 años
	Profuturo GNP	0.77	0.70	CESS a 25 años
	HSBC	3.67	3.34	CESS a 1 año
	Profuturo GNP	3.63	3.34	CESS a 1 año
	Bancomer	3.40	3.05	CESS a 1 año
	Banamex	3.49	3.16	CESS a 1 año
	Afirme Bajío	2.67	1.53	CESS a 1 año
	ING	3.44	3.03	CESS a 1 año
	Santander Mexicano	3.91	3.15	CESS a 1 año
2006	Profuturo GNP	3.34	3.00	CESS a 1 año
	HSBC	3.32	3.14	CESS a 1 año
	Banorte Generali	3.27	3.00	CESS a 1 año
	Profuturo GNP	3.00	2.92	CESS a 1 año
	Banamex	3.16	2.41	CESS a 1 año
	Banorte Generali	2.96	2.86	CESS a 1 año
	Bancomer	3.00	1.98	CESS a 1 año
	Banorte Generali	2.84	2.38	CESS a 1 año
	Actinver	2.02	1.94	CESS a 1 año
	Azteca	2.22	1.95	CESS a 1 año
	HSBC	3.06	2.33	CESS a 1 año
	Profuturo GNP	2.92	2.35	CESS a 1 año
	Santander	3.15	1.96	CESS a 1 año
	AAA	1.96	1.95	CESS a 1 año

TABLA 6. Detalle de bajas en comisiones de las Afores
Fuente: CONSAR

¹¹ Fuente: CONSAR, estadísticas históricas

¹² Fuente: CONSAR, boletín informativo

¹³ CESF: Comisión Equivalente sobre flujo
CESS: Comisión Equivalente sobre saldo

Dentro de su normatividad, la CONSAR ha establecido una serie de lineamientos donde se establecen indicadores comparativos entre las administradoras. Tales indicadores consideran tres variables, principalmente: rendimientos, comisiones y servicio, los cuales se detallarán en el capítulo siguiente.

1.3 PLANEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE AFORE X DENTRO DEL MERCADO

Derivado de la situación que se vive hoy en día respecto al sistema de pensiones, AFORE X ha desarrollado distintos análisis, los cuales consisten en encuestas de opinión a clientes, análisis de mercado, estudio de debilidades y fortalezas de la administradora, amenazas y oportunidades del mercado, a través de éstos se detectó un área de oportunidad en el desarrollo de ejecutivos de ventas y en su estructura de comisiones. En consecuencia, se pretende desarrollar herramientas de apoyo a la capacitación de la fuerza de ventas y establecer un modelo de optimización de comisiones de AFORE X, el segundo con la finalidad de implantar un cambio en la estructura de comisiones que permita mejorar la posición en la tabla comparativa de comisiones establecida por CONSAR manteniendo su nivel de ingresos.

Para el desarrollo e implantación del modelo de comisiones, se creó un equipo multidisciplinario, compuesto por personas asignadas a diferentes áreas estratégicas de la empresa, esto con el fin de lograr un mejor entendimiento de la situación actual. Así, en el equipo intervinieron representantes de las áreas dedicadas a:

- Planeación Estratégica
- Riesgos
- Normatividad
- Operaciones
- Sistemas

El desarrollo de estas estrategias se revisará más a detalle en el cuarto capítulo.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para realizar el análisis de la competencia entre las AFORES se considerarán ocho variables, las cuales definen a grandes rasgos el comportamiento de dicha industria, visto como características del negocio.

- Estructura de Mercado
- Índice de Herfindahl¹⁴
- Participación de Mercado (Cuentas y Activos Administrados)
- Situación Financiera
- Rendimientos
- Comisiones
- Servicios Otorgados
- Traspasos

La elección de estas variables se realizó con base al impacto que deja cada una en el mercado de estudio.

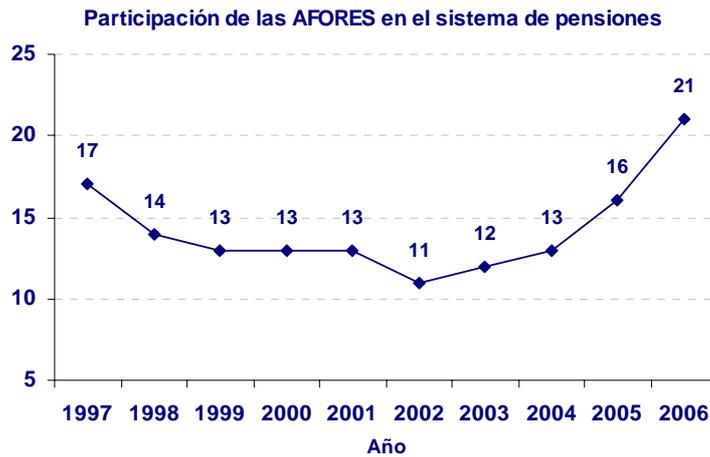
2.1 ESTRUCTURA DE MERCADO

Al cierre de diciembre del 2006 había 21 AFORES en el mercado, administrando más de 37 millones de cuentas de ahorro para el retiro. A la misma fecha, los saldos de las 42 SIEFORES alcanzaron 659 mil millones de pesos y representaron más del 7 por ciento del PIB del país. Algunas AFORES son parte de grupos financieros con banca comercial, mientras que otras son, en su mayor parte, nuevas y no están asociadas al negocio bancario.¹⁵

En la siguiente gráfica se observa la evolución en el número de AFORES, al inicio de operaciones del sistema de cuentas individuales en México, existían 17 administradoras con poco más de 10 millones de afiliados. En la actualidad existen 21 AFORES.

¹⁴ Índice de concentración de una industria

¹⁵ Fuente: CONSAR

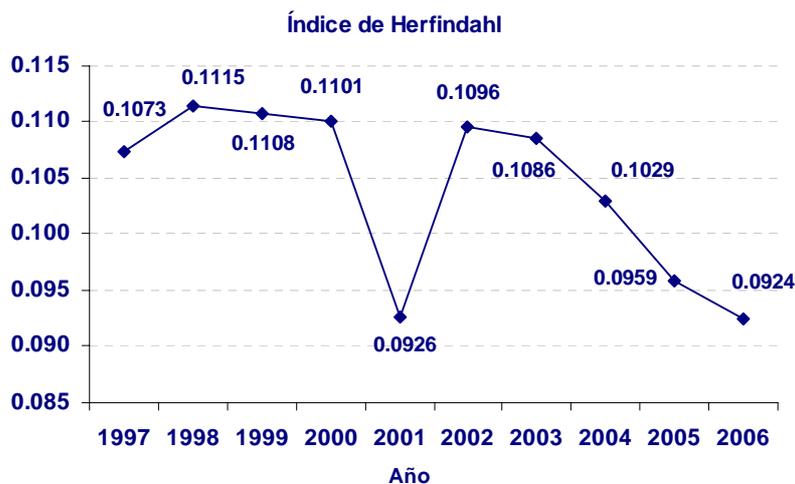


GRÁFICA 8. Participación de las Afores en el sistema de pensiones. Número de Administradoras al cierre de cada año.
Fuente: CONSAR

2.2 ÍNDICE DE HERFINDAHL

Una forma de medir el índice de concentración de una industria en cuanto al número de clientes, está dada por el índice de Herfindahl, que es una medida del poder de monopolio de una industria en conjunto. Hay varias formas de calcular este indicador¹⁶ y mientras más cercano a uno sea su valor, mayor será el poder de monopolio de la industria.

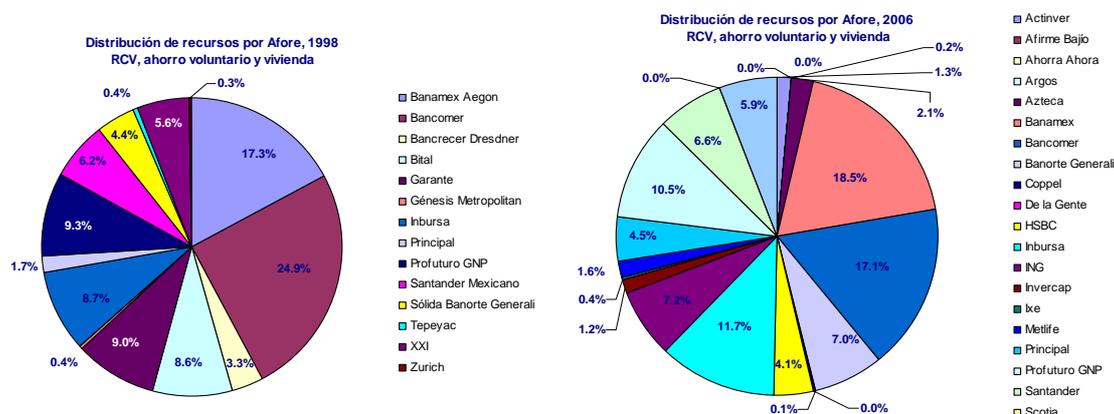
Calculando el índice de Herfindahl para el sistema de Ahorro para el Retiro administrado por las AFORES, obtenemos que en el inicio de operaciones dicho índice se ubicaba en 0.1073, mientras que en el año 2006 se ubica en 0.0924, lo que significa que en todo momento se ha observado un alto nivel de competencia.



GRÁFICA 9. Índice de Herfindahl
Fuente: AMAFORE

¹⁶ Referencia: Anexos.

Otra forma de visualizar la concentración de la industria de las Afores es a través de los fondos administrados.



GRÁFICA 10. Distribución de fondos administrados por Afore.
Fuente: CON SAR

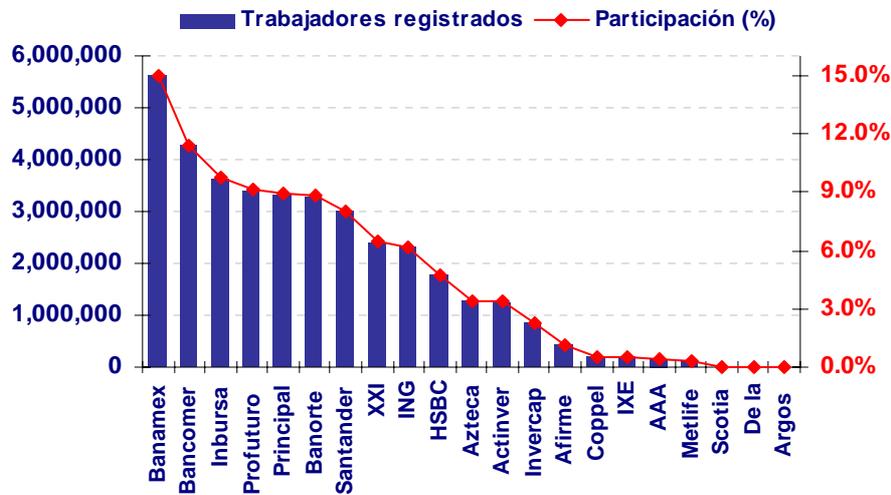
2.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO (CUENTAS Y SALDOS ADMINISTRADOS)

En términos generales la industria tiene una concentración moderada tanto por saldos administrados como por número de cuentas. Las cuatro AFORES más grandes en términos de trabajadores registrados concentraban el 45.14 por ciento de la cartera al cierre de diciembre de 2006. Por su parte, las siete AFORES más pequeñas concentraban apenas el 1.76 por ciento al cierre del mismo periodo.

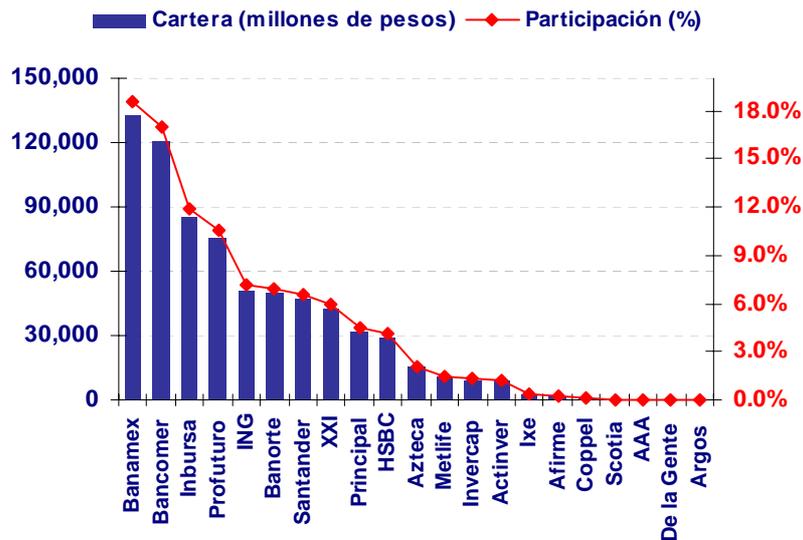
Afore	Trabajadores registrados	Participación (%)	Afore	Cartera (millones de pesos)	Participación (%)
1 Banamex	5,596,232	14.96%	1 Banamex	132,872	18.60%
2 Bancomer	4,255,568	11.38%	2 Bancomer	121,249	16.97%
3 Inbursa	3,630,280	9.70%	3 Inbursa	85,278	11.93%
4 Profuturo	3,403,090	9.10%	4 Profuturo	75,019	10.50%
5 Principal	3,326,545	8.89%	5 ING	50,939	7.13%
6 Banorte	3,282,539	8.77%	6 Banorte	49,775	6.97%
7 Santander	2,996,067	8.01%	7 Santander	47,069	6.59%
8 XXI	2,402,682	6.42%	8 XXI	42,449	5.94%
9 ING	2,314,651	6.19%	9 Principal	31,681	4.43%
10 HSBC	1,767,775	4.73%	10 HSBC	29,181	4.08%
11 Azteca	1,270,951	3.40%	11 Azteca	15,150	2.12%
12 Actinver	1,248,442	3.34%	12 Metlife	10,815	1.51%
13 Invercap	833,415	2.23%	13 Invercap	9,176	1.28%
14 Afirme	422,615	1.13%	14 Actinver	8,857	1.24%
15 Coppel	203,834	0.54%	15 Ixe	2,668	0.37%
16 IXE	184,673	0.49%	16 Afirme	1,666	0.23%
17 AAA	155,942	0.42%	17 Coppel	539	0.08%
18 Metlife	112,833	0.30%	18 Scotia	86	0.01%
19 Scotia	673	0.00%	19 AAA	78	0.01%
20 De la Gente	21	0.00%	20 De la Gente	4	0.00%
21 Argos	0	0.00%	21 Argos	0	0.00%
Total	37,408,828	100.00%	Total	714,549	100.00%

TABLA 7. Trabajadores registrados y valor de cartera de las AFORES
Fuente: CON SAR

A través de las gráficas siguientes, se muestra la participación de mercado de cada administradora en México, tanto en clientes, como en activos administrados, cifras al cierre de diciembre del 2006:



GRÁFICA 11. Participación de mercado por Afores en trabajadores registrados
Fuente: CONSAR, Diciembre 2006



GRÁFICA 12. Participación de mercado por Afores en activos administrados
Fuente: CONSAR, Diciembre 2006

Sin embargo, existe una elevada heterogeneidad entre las administradoras.

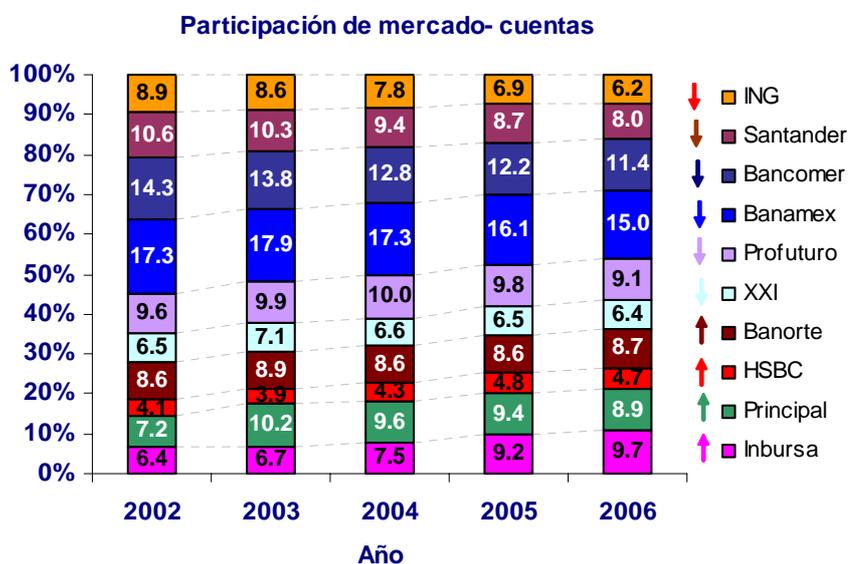
Al cierre de diciembre 2006, las tres AFORES más grandes del sistema tienen una participación conjunta de mercado de alrededor de 47.50 por ciento del total de los activos administrados en el sistema. En contraste, las siete AFORES más pequeñas tienen en conjunto apenas el 0.71 por ciento de los activos administrados totales de la cartera del sistema. En términos de cuentas, las AFORES también son muy distintas. La AFORE más grande de México tiene poco menos de 5.6 millones de cuentas mientras que las siete AFORES más chicas tienen en conjunto 658 mil cuentas.

A través de las siguientes gráficas veremos la tendencia que ha mostrado cada una de las administradoras actualmente activas con respecto a la participación de mercado tanto en número de clientes como en los activos administrados.

Cartera administrada por Afores:

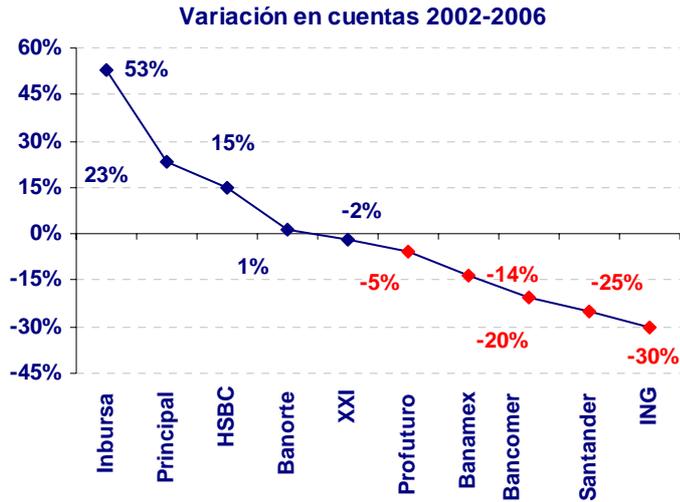
Afore	Participación de mercado (%)					Variación 2002-2006 (%)
	2002	2003	2004	2005	2006	
Inbursa	6.4	6.7	7.5	9.2	9.7	53%
Principal	7.2	10.2	9.6	9.4	8.9	23%
HSBC	4.1	3.9	4.3	4.8	4.7	15%
Banorte	8.6	8.9	8.6	8.6	8.7	1%
XXI	6.5	7.1	6.6	6.5	6.4	-2%
Profuturo	9.6	9.9	10.0	9.8	9.1	-5%
Banamex	17.3	17.9	17.3	16.1	15.0	-14%
Bancomer	14.3	13.8	12.8	12.2	11.4	-20%
Santander	10.6	10.3	9.4	8.7	8.0	-25%
ING	8.9	8.6	7.8	6.9	6.2	-30%
Azteca	0.0	1.4	2.4	3.4	3.4	-
Actinver	0.0	1.2	2.2	2.9	3.3	-
IXE	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	-
Invercap	0.0	0.0	0.0	0.9	2.2	-
Metlife	0.0	0.0	0.0	0.1	0.3	-
Afirme Bajío	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	-
Coppel	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	-
Ahorra Ahora	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	-
Scotia					0.0	-
De la Gente					0.0	-
Argos					0.0	-

TABLA 8. Cartera administrada por AFORES
Fuente: CONSAR



GRÁFICA 13. Participación de mercado - Cuentas
Fuente: CONSAR

La gráfica anterior muestra grandes cambios en el porcentaje de participación de mercado, viéndose más afectadas principalmente ING, Santander, Bancomer y Banamex.

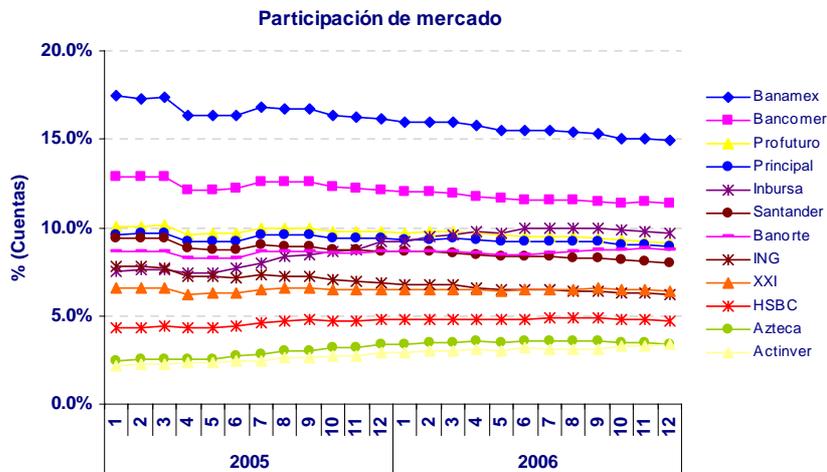


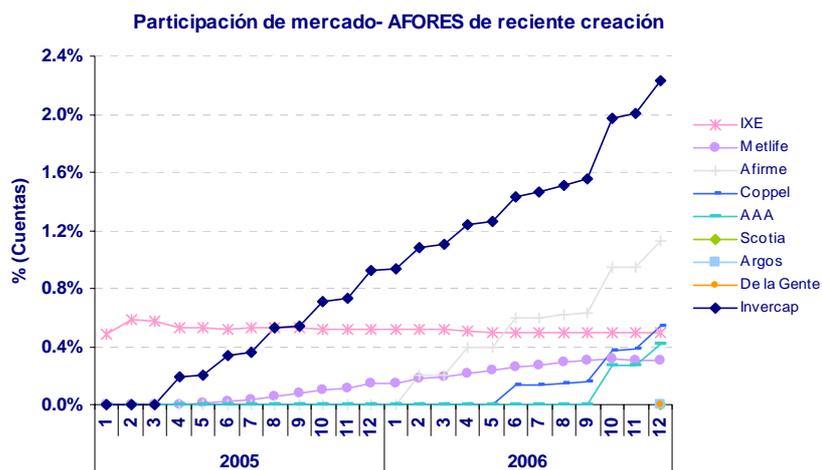
GRÁFICA 14. Variación 2002-2006 (% Cartera)
Fuente: CONSAR

En la gráfica anterior se muestra la variación en el número de cuentas administradas que han tenido las AFORES.

Es importante remarcar que no se presentan todas las AFORES, debido a la fecha de inicio de operaciones de cada una.

Tendencia mostrada en los dos últimos años:





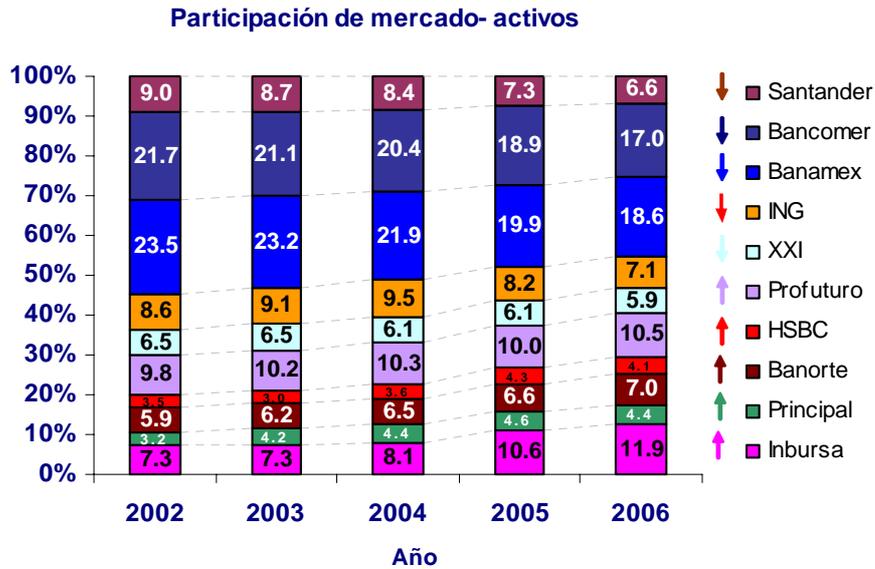
GRÁFICA 15. Participación de mercado - Cuentas
Fuente: CONSAR

GRÁFICAS 15, muestran la tendencia de cada una de las AFORES en los dos últimos años en cuanto a la participación de mercado en número de clientes.

Activos Administrados por Afores:

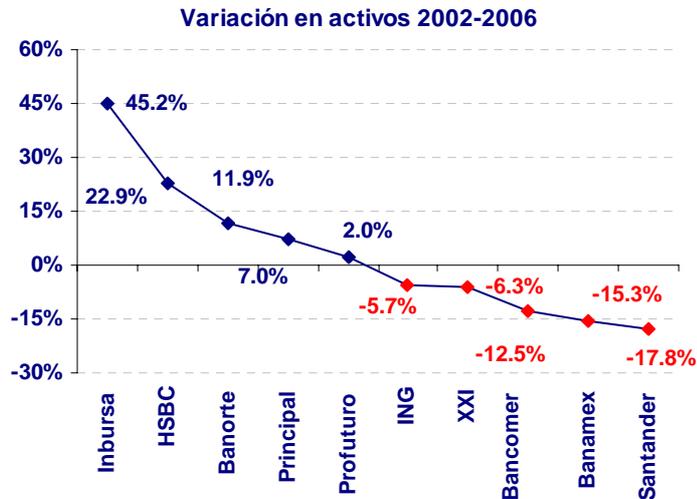
Afore	Participación de mercado (%)					Variación 2002-2006 (%)
	2002	2003	2004	2005	2006	
Inbursa	7.3	7.3	8.1	10.6	11.9	64%
Principal	3.2	4.2	4.4	4.6	4.4	37%
Banorte	5.9	6.2	6.5	6.6	7.0	18%
HSBC	3.5	3.0	3.6	4.3	4.1	18%
Profuturo	9.8	10.2	10.3	10.0	10.5	8%
XXI	6.5	6.5	6.1	6.1	5.9	-8%
ING	8.6	9.1	9.5	8.2	7.1	-17%
Banamex	23.5	23.2	21.9	19.9	18.6	-21%
Bancomer	21.7	21.1	20.4	18.9	17.0	-22%
Santander	9.0	8.7	8.4	7.3	6.6	-27%
Azteca	0.0	0.2	0.5	1.5	2.1	-
Actinver	0.0	0.1	0.3	0.8	1.2	-
IXE	0.0	0.0	0.1	0.2	0.4	-
Invercap	0.0	0.0	0.0	0.3	1.3	-
Metlife	0.0	0.0	0.0	0.7	1.5	-
Afirme Bajío	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	-
Coppel	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	-
Ahorra Ahora	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-
Scotia					0.0	-
De la Gente					0.0	-
Argos					0.0	-

TABLA 9. Activos administrados por AFORES
Fuente: CONSAR



GRÁFICA 16. Participación de mercado - Activos
Fuente: CONSAR

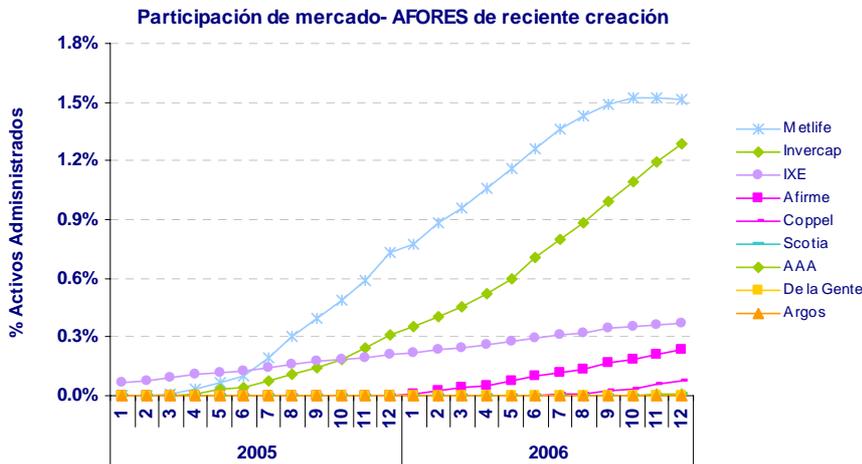
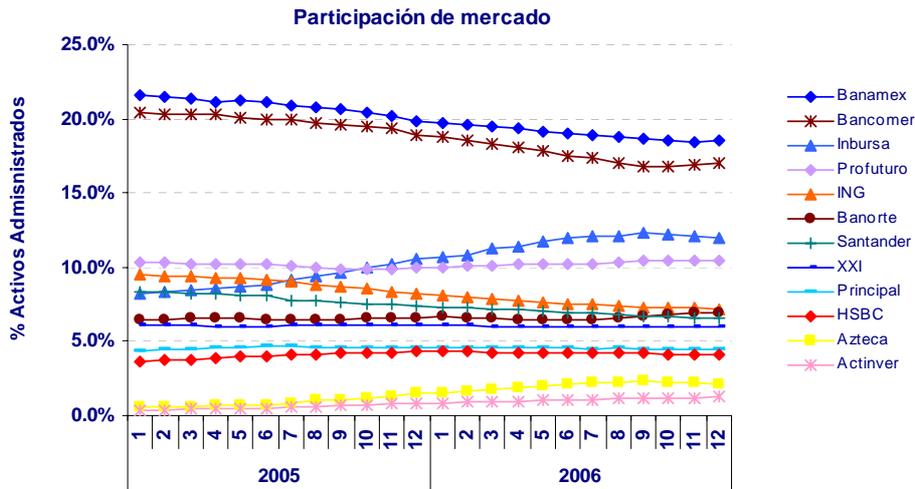
GRÁFICA 16, muestra los cambios en participación de mercado por administración de recursos.



GRÁFICA 17. Variación 2002-2006 (% Activos)
Fuente: CONSAR

GRÁFICA 17, Inbursa se muestra como una AFORE de gran impacto en administración de recursos de cuentas individuales, debido a que es la administradora que más ha crecido sus activos administrados del 2002 al 2006 en un 45.2. %

Tendencia mostrada en los dos últimos años:



GRÁFICA 18. Participación de mercados (% Activos)
Fuente: CONSAR

GRÁFICA 18, muestra la tendencia de cada una de las AFORES en los dos últimos años en cuanto a la participación de mercado en activos administrados.

Las gráficas anteriores nos muestran que la entrada de nuevos participantes al sistema que cobran menores comisiones¹⁷ a los trabajadores, ha contribuido a que las grandes AFORES vean reducido su porcentaje de participación de mercado tanto en número de clientes como en activos administrados. Tal es el caso de Banamex y Bancomer en contraste con Invercap e Inbursa que van rápidamente aumentando su porcentaje de participación.

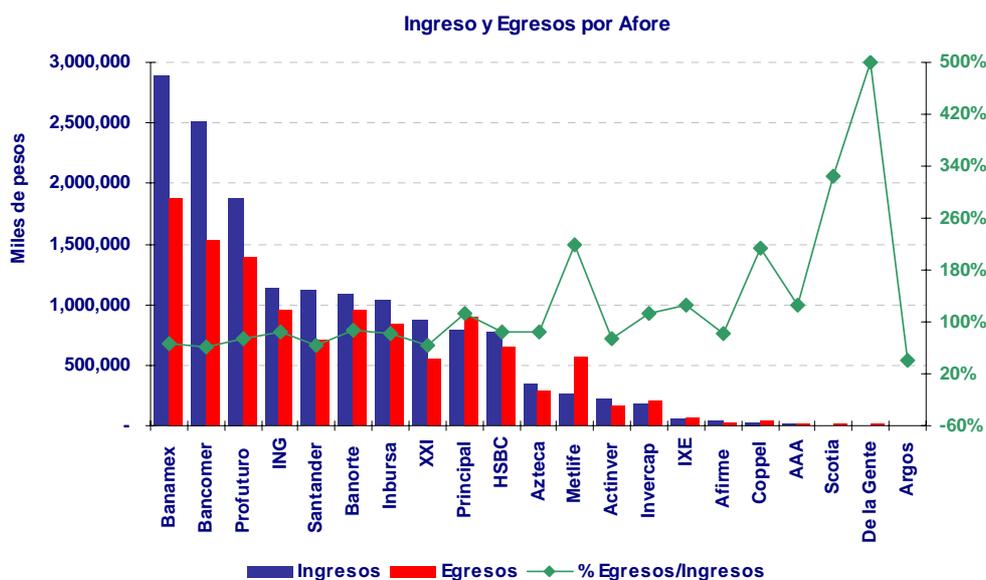
¹⁷ De acuerdo con la metodología de comparación establecida por CONSAR, la cual se explica en el capítulo siguiente.

Es muy importante remarcar que el trabajador puede traspasar los recursos de su cuenta individual a una AFORE más barata antes de un año, de lo contrario, si el trabajador deseará traspasar sus recursos de ahorro a una administradora más cara podrá realizar el cambio después de doce meses de permanecer en la AFORE en la que se encuentra. La definición de comisión “baja” depende totalmente de la metodología establecida por CONSAR, aspecto que no refleja la realidad en el cobro de comisiones; lo cual se analizará más adelante.

2.4 SITUACIÓN FINANCIERA ¹⁸

En este contexto, encontramos que al cierre de diciembre de 2006, existían ocho AFORES con pérdidas financieras: Metlife, Principal, Invercap, IXE, Coppel, Scotia, De la Gente y Ahorra Ahora; se entiende que las AFORES de reciente creación durante su etapa de arranque se encuentren en números rojos, debido a su alto costo de adquisición y a que tardan en afiliar o traspasar clientes, encontrando poco a poco un periodo de estabilidad.

Lo cual se refleja en las gráficas siguientes:

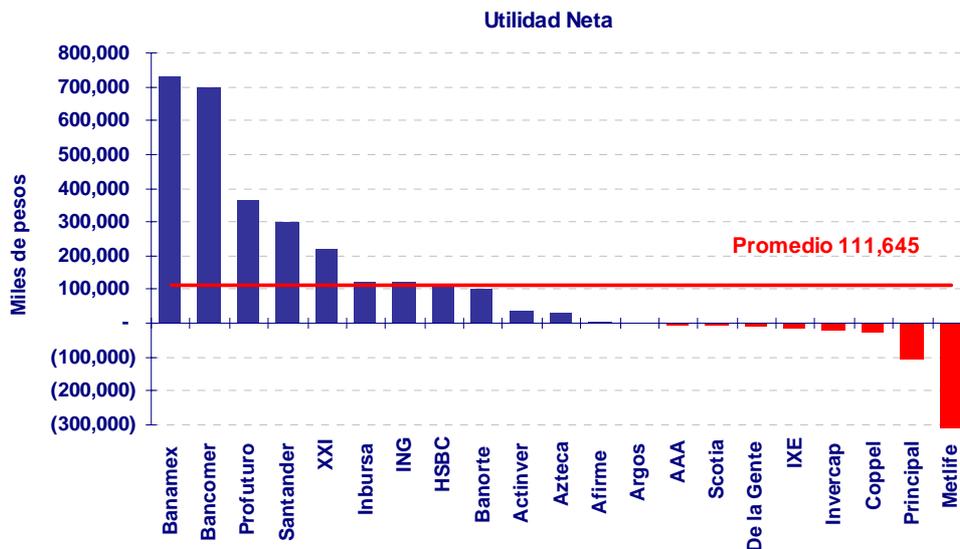


(Cifras en miles de pesos acumuladas en el año al cierre de Diciembre 2006)

GRÁFICA 19. Ingreso y Egreso por AFORE

Fuente: CONSAR

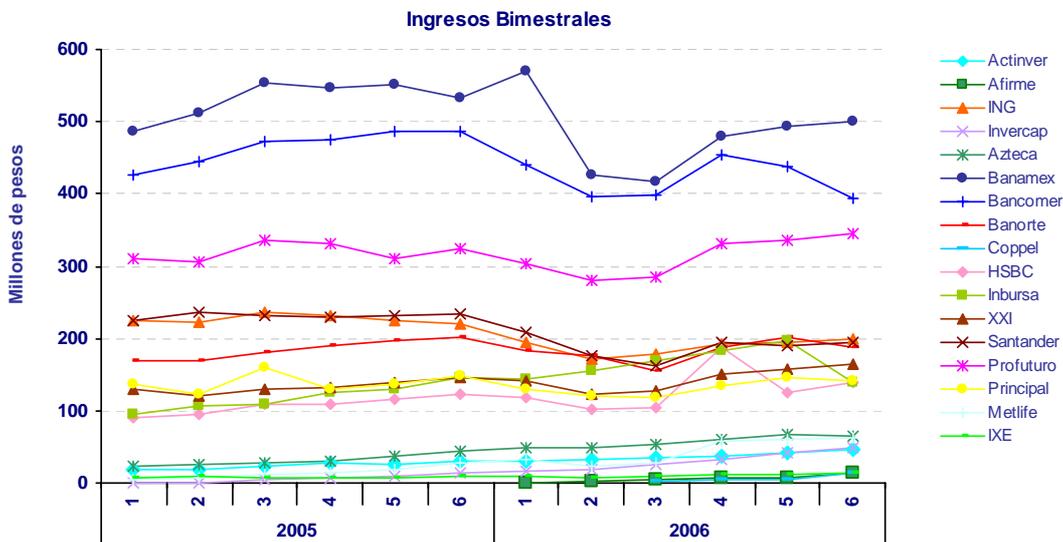
¹⁸ Fuente: CONSAR, estadísticas históricas



(Cifras en miles de pesos acumuladas en el año al cierre de Diciembre 2006)
 GRÁFICA 20. Utilidad Neta
 Fuente: CONSAR

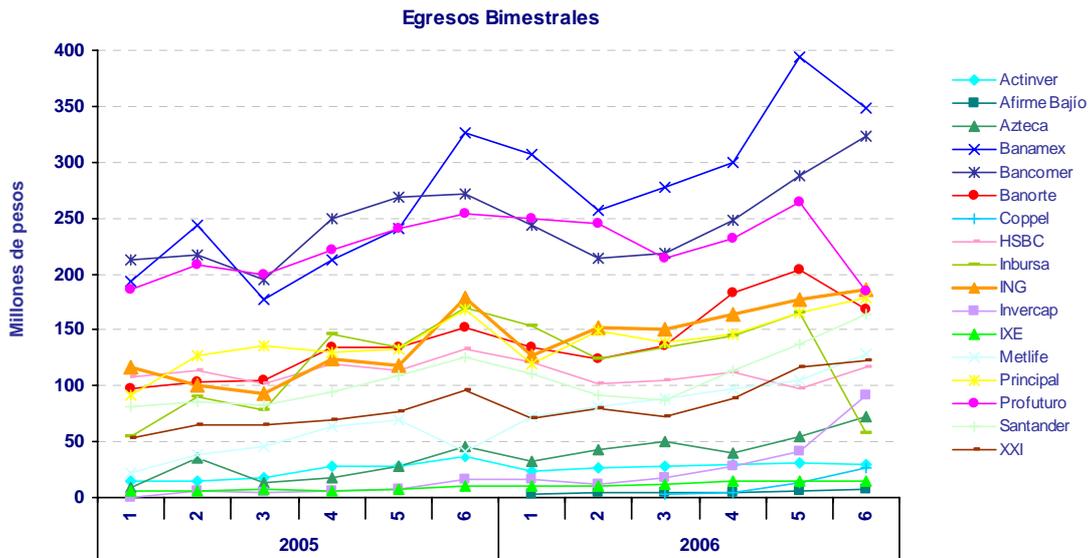
A la fecha existen siete AFORES que muestran utilidades por arriba del promedio: Banamex, Bancomer, Profuturo, Santander, XXI, Inbursa e ING. Observando los resultados de los dos últimos años, tenemos lo siguiente:

Ingresos Bimestrales por AFORES:



GRÁFICA 21. Ingresos Bimestrales
 Fuente: CONSAR

Egresos Bimestrales por AFORES:



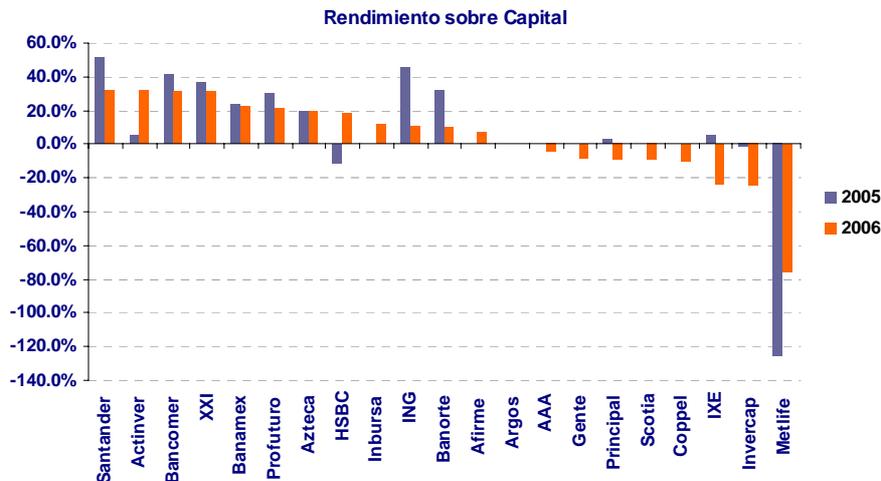
GRÁFICA 22. Egresos Bimestrales
Fuente: CONSAR

Otra forma de visualizar un aspecto financiero de una empresa es medir su rendimiento sobre capital (ROE, return on equity), esto es, el beneficio sobre los recursos propios, el cual en su mayoría va a la baja del año 2005 a 2006 en las administradoras.

En la determinación de este indicador intervienen dos elementos:

1. Utilidad neta
2. Capital contable

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidades netas después de ISR}}{\text{capital contable}}$$



GRÁFICA 23. Rendimiento sobre Capital (ROE)
Fuente: CONSAR

Esta reducción de las utilidades es compatible con un aumento en la intensidad de la competencia en el sector.

Los grandes gastos de las administradoras son los relacionados con la adquisición y promoción, debido a que a la fecha se vive en guerra de traspasos de trabajadores, y las AFORES que no cuentan con banco deben contratar mayor fuerza de ventas para poder competir con éstas, ya que el número de sucursales de las AFORES que cuentan con banco para atender al público es mayor y pueden explotar su cartera de clientes en diferentes líneas de negocio que tengan.

A la fecha apenas se empiezan a desarrollar otros medios para adquirir clientes, tal es el caso de la utilización de Internet.

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro

Ven y compara a tu Afore

Servicios a través de Internet

Afores	Consultar tu Saldo	Consultar tu último estado de cuenta	Activar CLIP en línea a través de tarjeta bancaria	Depositar tus aportaciones voluntarias vía Transferencia electrónica	Retirar tus aportaciones voluntarias vía transferencia electrónica	Actualizar o corregir tu domicilio	Consultar el trámite de tu registro o traspaso	Recibir tu estado de cuenta vía correo electrónico	Conversar en línea con un representante de la Afore (CHAT)
IXE	✓	✓	✓	✓ (a)	✓	✓	✓	✓	✓
Bancomer	✓	✓	✓	✓ (b)	-	✓	✓	✓	✓ (i)
Azteca	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Profuturo	✓	✓	-	✓ (c)	✓ (f)	✓	-	✓	-
ING	✓	✓	-	✓ (d)	✓	✓	-	✓	-
Invercap	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-
HSBC	✓	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓
XXI	✓	✓	-	-	-	✓ (h)	-	✓	-
Argos	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-
Inbursa	✓	✓	-	-	✓ (g)	✓	-	✓	-
Coppel	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-
Banorte	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-
Afirme-Bajío	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	-
Santander	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	-
Principal	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	-
Actinver	✓	-	-	-	-	-	✓	-	✓ (j)
Metife	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
Banamex	-	-	-	✓ (e)	-	-	-	-	-
De la Gente	-	-	-	-	-	-	-	✓	-
Scotia	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ahorra Ahora	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Notas:

✓ Si ofrece el servicio - No ofrece el servicio

- (a) El depósito de aportaciones voluntarias en IXE se realiza a través de IXE Banco.
- (b) El depósito de aportaciones voluntarias sólo se puede realizar a través de BBVA Bancomer a tu cuenta de Afore Bancomer.
- (c) El depósito de aportaciones voluntarias se hace a través de BBVA Bancomer, Banamex y HSBC a tu cuenta Afore Profuturo.
- (d) El depósito de aportaciones voluntarias en ING se hace a través de HSBC o Banamex a tu cuenta en ING Afore.
- (e) El depósito de aportaciones voluntarias se puede realizar desde cualquier cuenta de depósito de Banamex a tu cuenta de Afore Banamex.
- (f) El retiro de aportaciones voluntarias se puede transferir a cualquiera de los siguientes bancos: BBVA Bancomer, Banamex, HSBC, Santander e Inverlat.
- (g) En Inbursa, para el retiro de las aportaciones voluntarias de la cuenta individual se emite cheque a nombre del cliente; solo en caso de que el cliente lo solicite se realiza la transferencia a la cuenta que el cliente indique.
- (h) Ofrece el servicio de actualización o corrección de domicilio, así como teléfono, correo electrónico, nombre, RFC, CURP, y lugar y fecha de nacimiento.
- (i) Horario CHAT Bancomer: 10:00 a 18:00.
- (j) Horario CHAT Actinver: 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00.

TABLA 10. Servicios otorgados por las administradoras a través de internet
Fuente: CONSAR

La contratación de fuerza de ventas en el mercado a últimas fechas ha mostrado una tendencia alcista, aunado a lo anterior se muestra que existe un gran grado de competencia por permanecer en el mercado.

2.5 RENDIMIENTOS

La manera más común de evaluar el desempeño de una inversión es mediante el cálculo de una tasa de rendimiento, uno de los aspectos que diferencia a las AFORES.

La calidad en el manejo de las inversiones ha ido cobrando más importancia en la medida en que se ha expandido el régimen de inversión, con el propósito de permitir a las SIEFORES la compra de activos financieros distintos que los valores emitidos por el Gobierno Federal y aumentar la diversificación de sus inversiones. Para ello, se autorizó la inversión en instrumentos de renta variable, en valores internacionales y en derivados.



GRÁFICA 24. Diversificación de SIEFORES
Fuente: CONSAR

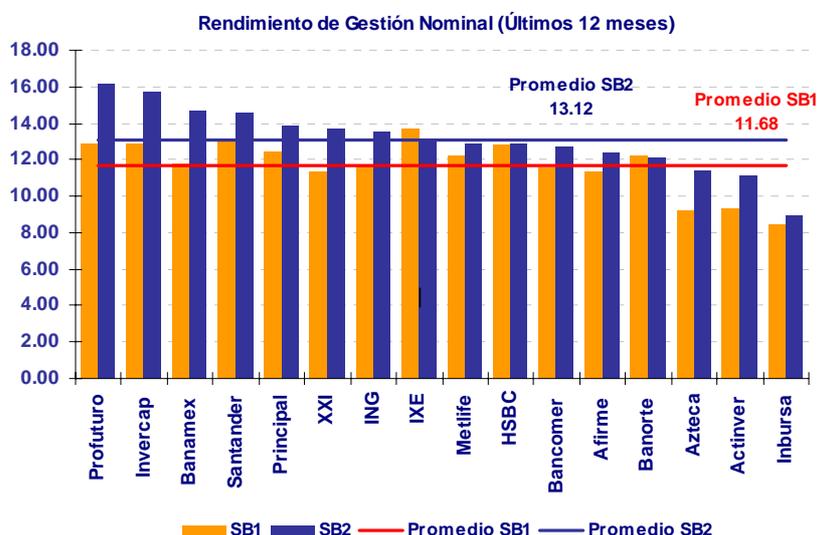
Así entre diciembre 2000 y diciembre 2006, bajó la concentración en valores gubernamentales, y al interior de los mismos existe una mayor diversificación en plazos y tipos de activos.

Asimismo, se abrieron las alternativas de inversión para los trabajadores creando dos fondos básicos de inversión, conocidos como Siefore Básica 1 y Siefore Básica 2. En el primero de estos se depositan los recursos de los trabajadores mayores a 56 años de edad, así como de los trabajadores asignados y los trabajadores con edad menor o igual a 56 años que así lo decidan, es un portafolio de menor riesgo, con inversión exclusivamente en renta fija, debido a que está diseñado para trabajadores próximos al retiro. Por su parte, en la Siefore Básica 2, se depositan únicamente los recursos de los trabajadores menores a 56 años de edad, con la posibilidad de invertir parte de los recursos en renta variable.

Estas medidas han permitido que la cartera de las Siefores se encuentre más diversificada e invierta en instrumentos que puedan ofrecer un mayor rendimiento al trabajador.

En las gráficas siguientes se muestra el comportamiento que ha tenido cada Siefore, respecto a las tasas de rendimientos que están generando para el ahorro para el retiro de cada trabajador.

El rendimiento de gestión representado en la gráfica es el rendimiento que obtuvieron los activos de las Siefores antes del cobro de comisiones sobre saldo, el cual refleja únicamente el desempeño de las Siefores en cuanto a la administración de los recursos y no el rendimiento obtenido para los afiliados.

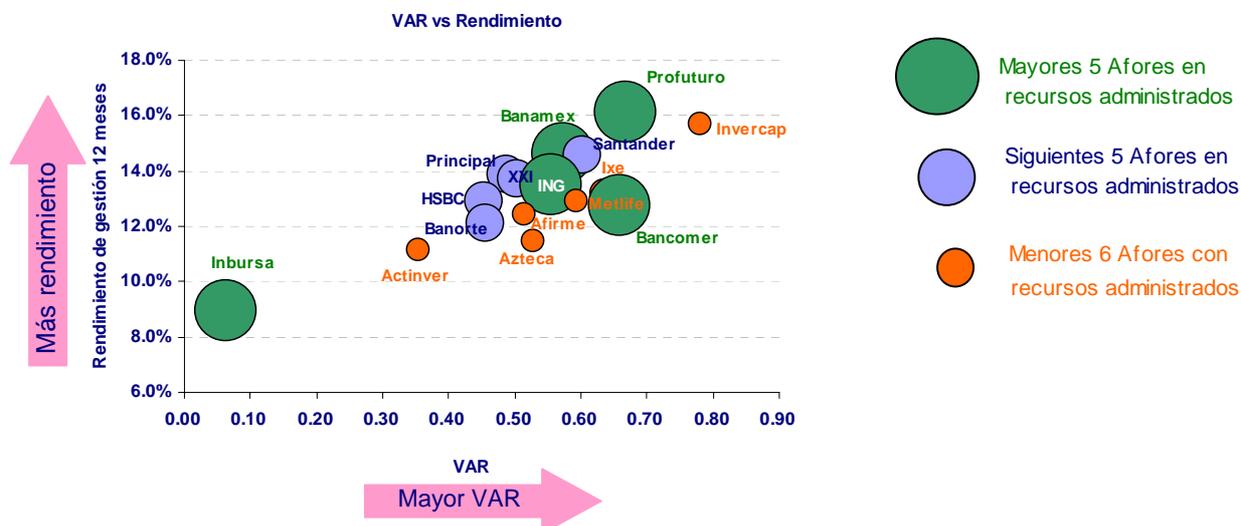


GRÁFICA 25. Rendimiento de Gestión Nominal
Fuente: CONSAR, Diciembre 2006

La revisión de los resultados anteriores muestra que AFORE Profuturo ha tenido un mejor desempeño en rendimientos de gestión en la Siefore 2, en estos últimos doce meses, en contraste con AFORE Inbursa, que muestra un rendimiento inferior a la media del sistema.

Al hablar de rendimiento es necesario hablar de riesgo y diversificación de carteras, ya que estas variables tienen una relación directa.

Mientras más diversificada esté una cartera de inversión, la AFORE estará mejor posicionada para enfrentar cambios que, eventualmente, ocurren de manera inesperada en los mercados, y, al mismo tiempo, situarse en mejores condiciones para alcanzar más altos rendimientos en el mediano y largo plazo.



No se contemplan Afore Ahorra Ahora, Argos, Coppel, De la Gente, Scotia por ser de reciente apertura

GRÁFICA 26. Riesgo vs Rendimiento
Fuente: CONSAR

El Valor en Riesgo (VaR) es una medida del riesgo de mercado, que estima la pérdida máxima que podría registrar una cartera de valores en un periodo de tiempo y con un nivel de confianza definido. En este caso, se trata de la minusvalía máxima que puede tener una sociedad de inversión respecto de sus activos netos, en un día, dado un nivel de confianza del 95%¹⁹.

En diversos estudios la CONSAR ha mostrado que una buena inversión de nuestros recursos, nos ayudará a tener una mejor tasa de reemplazo²⁰ al momento de nuestra jubilación, por tal razón es importante que al momento de seleccionar alguna AFORE, el trabajador compare los rendimientos que da cada administradora. La existencia de dos tipos de comisiones (flujo y saldo) da lugar a que la diferencia entre los rendimientos obtenidos por las Siefos (rendimiento de gestión) y los correspondientes a cada afiliado no dependan únicamente del monto de las comisiones cobradas, sino también de las características particulares de cada afiliado, su salario, la frecuencia de sus aportaciones, su edad y saldo en la Siefos.

Es importante remarcar que el rendimiento observado en el pasado no es garantía del desempeño futuro.

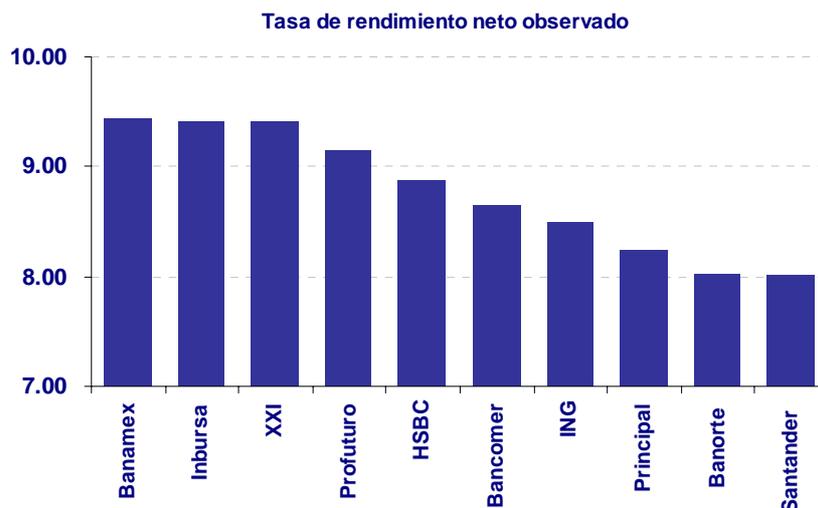
Con respecto a la tasa de rendimiento neto observado (TRNO), rendimiento anual después del cobro de comisiones que han obtenido los recursos de los trabajadores administrados por las AFORES, del 30 de septiembre de 1997 al cierre de diciembre de 2006, se tiene lo siguiente:²¹

¹⁹ La metodología utilizada para el cálculo del VaR está publicada en el anexo G de la Circular 15-12 y sus modificaciones.

²⁰ Tasa de reemplazo: Porcentaje de nuestro sueldo actual que recibiremos como pensión al momento de nuestra jubilación.

²¹ En el cálculo de la TRNO se incluyen los recursos de RCV, los fondos del SAR 92 transferidos a las Afores y las Aportaciones Voluntarias invertidas en las Siefos básicas.

Este indicador variará dependiendo de los rendimientos de gestión de las Siefos y de las comisiones de las Afores. Las cifras son porcentajes de rendimiento en términos anualizados. La metodología se especifica en la página de la CONSAR, www.consar.gob.mx



GRÁFICA 27. Tasa de rendimiento neto observado
Fuente: CONSAR

AFORE Banamex, es la administradora que ha mostrado mejor TRNO en el tiempo, quedando AFORE Santander como la peor posicionada en este aspecto, efecto derivado del cobro alto de comisiones, ya que hasta diciembre de 2006 Santander es considerada una de las más caras en el sistema, y con bajos rendimientos.

2.6 COMISIONES

Por la administración de la cuenta individual, que incluye el manejo de los recursos y el registro contable de las aportaciones y rendimientos de todas las subcuentas del trabajador, las AFORES cobran comisiones de dos tipos:

- Comisión sobre flujo: en esta modalidad el cobro se realiza sobre las aportaciones obrero patronales y del gobierno al seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez (RCV), éstas comisiones se expresan como porcentaje del Salario Base de Cotización (SBC) y no como proporción de las Aportaciones, así una comisión de 1.3 por ciento del SBC se traduce en una comisión de 20 por ciento sobre la aportación. Estas comisiones no se aplican a las aportaciones voluntarias, las aportaciones del gobierno por cuota social, ni a los recursos del SAR 92²².
- Comisión sobre saldo: en este caso se cobra sobre el saldo de los recursos administrados por la AFORE.

En ambas se excluyen los recursos de vivienda, ya que las AFORES sólo llevan el registro de los recursos, siendo el Infonavit quien lleva la inversión de los mismos.

²² Cuota Social: Cantidad de dinero que el Gobierno Federal deposita al Trabajador por cada día de salario cotizado a su Cuenta Individual.

SAR 92: Son los recursos de los trabajadores que se recibieron durante el periodo 1992 a1997, para acumularse al fondo de su pensión.

De esta manera, las AFORES reciben ingresos por comisiones como proporción de los flujos de dinero que aportan los trabajadores y de los saldos en las cuentas. Por ley, las AFORES tienen que cobrar las mismas cuotas a todos los trabajadores registrados con ella. No obstante, las AFORES pueden hacer descuentos por antigüedad en el sistema, así como establecer comisiones decrecientes en el tiempo.

La mayor parte de las AFORES incorporan algún tipo de descuento en función de la antigüedad del trabajador en el sistema. En la tabla siguiente se observa la estructura de comisiones que tenía cada administradora al cierre de Diciembre de 2006, comparándola contra aquella en la que se incluyen los últimos cambios aprobados por CONSAR en Febrero de 2007.²³

Afore	ESTRUCTURA DE COMISIONES			
	Dic-06		Aprobadas en Feb/07	
	Comisiones %		Comisiones %	
	Flujo	Saldo	Flujo	Saldo
XXI	1.30	0.20	0.60	1.50
Banamex	0.75	1.48	0.75	1.48
Banorte	1.25	0.40	0.70	1.14
Metlife	1.23	0.25	1.20	0.71
Profuturo	1.64	0.50	1.64	0.50
Santander	1.28	0.50	1.28	0.50
Bancomer	1.20	0.50	1.20	0.50
Inbursa	0.50	0.50	0.50	0.50
HSBC	1.40	0.40	1.40	0.40
Azteca	0.90	0.40	0.90	0.40
Invercap	1.03	0.20	0.80	0.36
Principal	1.60	0.35	1.60	0.35
IXE	1.10	0.33	1.10	0.33
Argos	1.07	0.33	1.07	0.33
De la Gente	0.90	0.31	0.90	0.31
ING	1.32	0.30	1.32	0.30
Coppel	0.92	0.30	0.92	0.30
Scotia	1.22	0.26	1.22	0.26
Afirme	0.62	0.24	0.62	0.24
Actinver	1.02	0.20	1.02	0.20
AAA	0.90	0.20	0.90	0.20

TABLA 11. Estructuras de comisiones
Fuente: CONSAR

El cobro de comisiones por dos conceptos dificulta la comparación entre los cobros realizados por las AFORES, para lo cual CONSAR ha desarrollado un indicador que tiene como objetivo ayudar al trabajador a identificar qué AFORE es más cara o más barata en el cobro de comisiones, dicho indicador es la comisión equivalente²⁴, el cual combina tanto la comisión por flujo como la comisión por saldo para poder determinar una sola comisión que sea más fácil de comparar.

Sin embargo éste indicador no es del todo certero ya que utiliza supuestos acerca del promedio de la población:

- tasa de rentabilidad de 5% anual en términos reales,
- períodos de cotización de 1, 2, 3, 4, 5, 10, 15, 20 y 25 años,
- saldo inicial de \$23,770,
- aportación bimestral de \$777.41,
- cuota social de \$2.91826 por día cotizado,

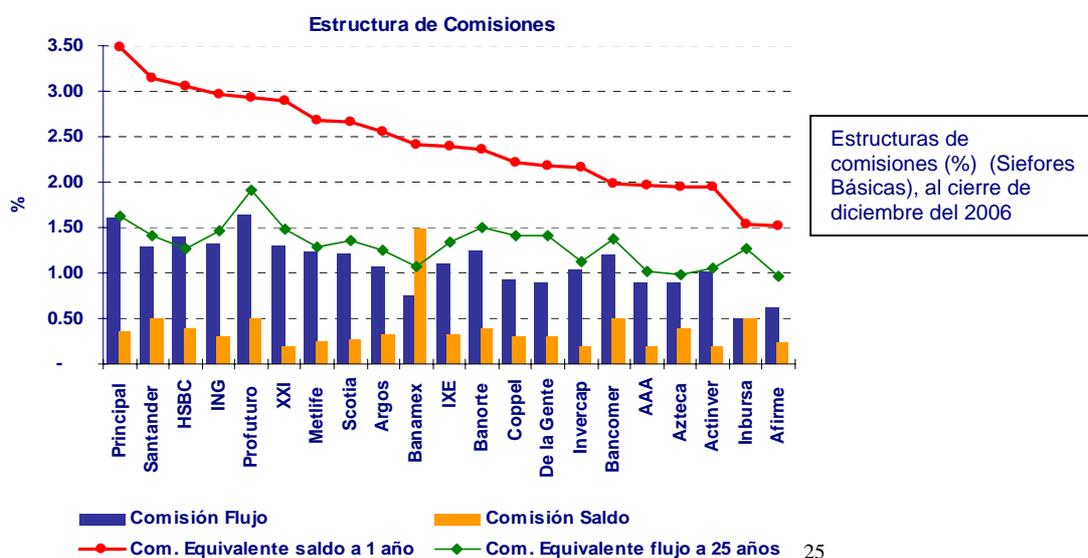
²³ Las estructuras de comisiones pueden variar de acuerdo a las estrategias de cada Administradora, previa autorización de CONSAR.

²⁴ Ver capítulo 4, cálculo de la comisión equivalente.

- antigüedad de 5 años, supuesto que impacta directamente el cálculo de la comisión equivalente, ya que muchas administradoras bajan significativamente el cobro de comisión sobre flujo al quinto año de permanencia del trabajador en el sistema,
- crecimiento salarial de 0%.

Lo anterior provoca incentivos perversos a las administradoras, pudiendo realizar un cambio en comisiones que no necesariamente sea una baja de las mismas, sin embargo refleja bajas en el indicador de comisiones equivalentes.

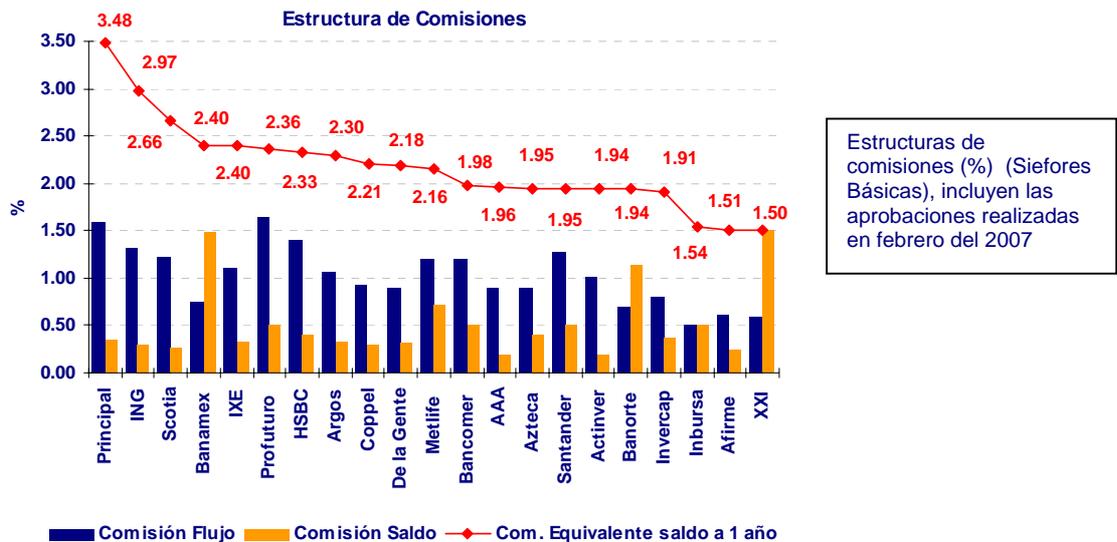
En las gráficas siguientes se muestra un comparativo de comisiones de las administradoras así como su comisión equivalente sobre saldo a un año, comisión considerada por CONSAR para efectos de traspasos.



GRÁFICA 28. Estructura de comisiones por AFORE
Fuente: CONSAR

²⁵ Com. Equivalente saldo a 1 año: indicador utilizado por CONSAR para efectos comparativos entre Afores para llevar a cabo el proceso de traspaso.

Com. Equivalente flujo a 25 años: indicador utilizado por CONSAR para efectos de definir que Afore es más barata en el largo plazo.



GRÁFICA 29. Estructura de comisiones por AFORE
Fuente: CONSAR

Las gráficas anteriores muestran que no necesariamente las administradoras que tienen una menor comisión equivalente son las más baratas, debido a los supuestos anteriormente mencionados utilizados para el cálculo de la comisión equivalente desarrollado por la CONSAR.

Los descuentos en las comisiones cobradas por la administración de cuentas individuales demuestran la elevada competencia que existe en el mercado, en los últimos cinco años las AFORES han reducido sus comisiones en un 46% (comisión equivalente sobre flujo a 25 años).

Para los trabajadores de reciente ingreso al sistema de pensiones, es de poca relevancia el cobro alto en la comisión sobre saldo, ya que no tienen saldo acumulado en su cuenta individual; por el contrario un cobro alto en la comisión sobre flujo repercute a todos los trabajadores por igual, razón por la cual se han diseñado esquemas de descuentos en esta comisión que promuevan la fidelidad del trabajador en el sistema de pensiones, esquemas que premian los años de antigüedad de los trabajadores en el sistema.

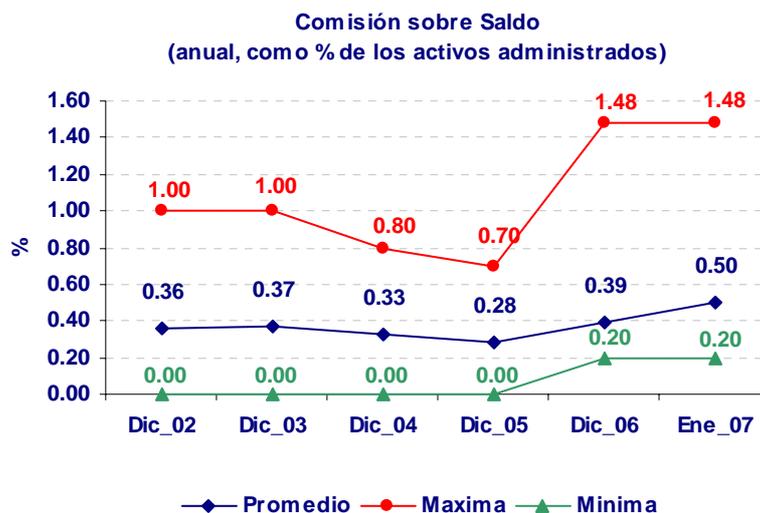
A través de las siguientes tablas podemos ver el comportamiento de cada uno de los esquemas de comisiones que cobra cada AFORE; actualmente la comisión sobre flujo se cobra por años de permanencia en el sistema o bien por año calendario y la comisión sobre saldo se cobra por año calendario. Siendo XXI la AFORE de todo el sistema que cobra más sobre saldo y Profuturo la que cobra más comisión sobre flujo para los trabajadores de nuevo ingreso al sistema de pensiones.

Descuentos aplicados por AFORE.
(Al cierre de Diciembre de 2006)

Afore	Tipo de descuento	Descripción
Actinver	Por antigüedad	La comisión sobre flujo disminuirá a 1.00% a partir del primer aniversario del trabajador en el sistema; posteriormente, disminuirá 0.03 puntos porcentuales por cada año que transcurra desde el segundo hasta el cuarto aniversario, para quedar en 0.91% del Salario Base de Cálculo; 0.07 puntos porcentuales en el quinto aniversario, para permanecer en 0.84% durante dos años; será de 0.82% a partir del séptimo aniversario y disminuirá 0.03 puntos porcentuales anuales desde el octavo aniversario hasta el décimo quinto, para quedar en 0.58% del Salario Base de Cálculo en el año 16.
Ahorra Ahora	Por antigüedad	A partir del quinto año de permanencia del trabajador en el sistema, la comisión sobre flujo será de 0.88% del Salario Base de Cálculo; a partir de ese momento, se aplicará un descuento de 0.03 puntos porcentuales anuales a la comisión sobre flujo hasta el aniversario 15 de permanencia, de manera que la comisión será de 0.55% del año 16 en adelante.
Argos	Por antigüedad	La comisión sobre flujo disminuirá 0.04 puntos porcentuales anuales entre el séptimo año cumplido del trabajador en el sistema y el noveno, para quedar en 0.95% del Salario Base de Cálculo; disminuirá 0.05 puntos porcentuales anuales entre el décimo y el vigésimo aniversario, para quedar en 0.40%; será de 0.36% a partir del aniversario 21 y disminuirá 0.05 puntos porcentuales por cada año que transcurra entre el aniversario 22 y el 25, para quedar en 0.16% del SBC del año 26 en adelante.
Azteca	Por antigüedad	La comisión sobre flujo disminuirá a 0.75% del Salario Base de Cálculo a partir del quinto año de permanencia del trabajador en el sistema; será de 0.725% a partir del octavo aniversario; disminuirá 0.05 puntos porcentuales por cada año que transcurra desde el aniversario 9 hasta el 12; será de 0.45% a partir del aniversario 13; será de 0.35% a partir del aniversario 14, será de 0.30% a partir del aniversario 15; será de 0.20% a partir del aniversario 16; será de 0.10% a partir del aniversario 17; será de 0.05% a partir del aniversario 19 y se eliminará a partir del vigésimo aniversario.
Banamex	Por antigüedad	La comisión sobre flujo disminuirá a 0.45% del Salario Base de Cálculo a partir del quinto año cumplido de antigüedad del trabajador en el sistema; será de 0.25% a partir del sexto aniversario y será de 0.20% a partir del aniversario 11.
Bancomer	Por antigüedad	A los trabajadores que cuenten con cinco años o más de antigüedad en el sistema, se les cobrará una comisión sobre flujo de 0.715% del Salario Base de cálculo entre 2006 y 2014.
Banorte	Por antigüedad	A los trabajadores que cuenten con cinco años o más de antigüedad en el sistema, se les otorgará un descuento de 0.255 puntos porcentuales en la comisión sobre flujo que corresponda en cada año calendario.
Coppel	Por antigüedad	A partir del día siguiente en que el trabajador cumpla 19 años de permanencia en el sistema, se aplicará un descuento de 0.17 puntos porcentuales a la comisión sobre flujo, para quedar en 0.75% del Salario Base de Cálculo.
De la Gente	Por antigüedad	Se aplicará un descuento de 0.04 puntos porcentuales anuales a la comisión sobre flujo a partir de que el trabajador cumpla 19 años de permanencia en el sistema y hasta el aniversario 24, de manera que la comisión será de 0.66% del año 25 en adelante.
HSBC	Por antigüedad	La comisión sobre flujo disminuirá a 1.33% del SBC a partir del quinto año cumplido de antigüedad del trabajador en el sistema; disminuirá 0.02 puntos porcentuales por cada año que transcurra desde el sexto aniversario hasta el octavo; 0.05 puntos porcentuales anuales durante el noveno y el décimo aniversario; será de 1.13% del SBC a partir del aniversario 11; 1.03% a partir del aniversario 12; 0.96% a partir del aniversario 14; 0.91% a partir del aniversario 15; 0.83% a partir del aniversario 16; 0.82% a partir del aniversario 17; 0.69% a partir del aniversario 18; 0.61% a partir del aniversario 19; posteriormente, disminuirá 0.09 por ciento por cada año que transcurra desde el aniversario 20 hasta el 25, y se eliminará a partir del aniversario 26.
Inbursa	Por antigüedad	A partir del día siguiente en que el trabajador cumpla 18 años de permanencia en el sistema, la comisión sobre flujo se eliminará.
Invercap	Por antigüedad	A partir del segundo aniversario de permanencia se aplica un descuento en la comisión sobre flujo de 0.02 puntos porcentuales anualmente, hasta llegar a una comisión de 0.49% del Salario Base de Cálculo en el año 29.
Ixe	Por antigüedad	A partir del primer aniversario de permanencia en el sistema, se aplicará un descuento de 0.02 puntos porcentuales por año en la comisión sobre flujo, hasta quedar en 0.80% del Salario Base de Cálculo en el año 16.
Metlife	Por antigüedad	El trabajador obtendrá un descuento de 0.01 puntos porcentuales en la comisión sobre flujo desde el primer aniversario en el sistema hasta el cuarto, para llegar a 1.19%; 0.02 puntos porcentuales anuales desde el quinto aniversario hasta el noveno, para quedar en 1.09%; 0.03 puntos porcentuales anuales a partir del décimo aniversario hasta el décimo cuarto aniversario, quedando en 0.94%; 0.04 puntos porcentuales anuales desde el décimo quinto aniversario hasta el vigésimo segundo, para llegar a 0.62%; y a partir del aniversario 23 de permanencia en el sistema, 0.60%.
Principal	Por antigüedad	A partir del tercer aniversario de afiliado, la comisión sobre aportación tendrá un decremento de 0.03 puntos porcentuales por cada aniversario en el sistema. El valor de la comisión debe entenderse que se aplica durante el año, según los años de permanencia del trabajador en la Afore, y se aplicará sobre el Salario Base de Cálculo de las aportaciones a la Subcuenta de Retiro, Cesantía y Vejez.
Profuturo	Por antigüedad	Una vez cumplido el quinto año a partir de la primera apertura de la cuenta individual del trabajador en cualquier administradora, se reduce la comisión sobre flujo a 1.17% del SBC, manteniéndose en ese nivel por 12 años. A partir del décimo séptimo aniversario de afiliación, la comisión sobre flujo disminuirá 0.05 puntos porcentuales por año en los siguientes siete años hasta quedar en 0.82% del SBC. Posteriormente, disminuirá 0.07 puntos porcentuales al cumplir el año 24 de antigüedad, para mantenerse en 0.75% del SBC a partir de ese año.
Scotia	Por antigüedad	Se aplicará un descuento de 0.01 puntos porcentuales anuales a la comisión sobre flujo a partir del primer aniversario del trabajador en el sistema y hasta el cuarto aniversario, quedando en 1.18% del Salario Base de Cálculo. Posteriormente, la comisión sobre flujo disminuirá a 1.16% a partir del quinto aniversario, a 0.66% a partir del aniversario 15 y a 0.48% a partir del aniversario 19.
XXI	Por antigüedad	A partir del sexto año de permanencia del trabajador en el sistema (el descuento será aplicable a partir del día en que se cumplan los seis años), se aplicarán descuentos en la comisión sobre flujo de 0.02 puntos porcentuales por cada año que el trabajador permanezca en esta Administradora (en lo sucesivo el descuento será aplicable a partir del día en que se cumpla el aniversario que corresponda), hasta alcanzar una comisión sobre flujo de 0.90% sobre el Salario Base de Cálculo.
ING	Por año	La comisión sobre flujo será de 1.29% en 2007, 1.23% en 2008, 1.15% en 2009, 1.06% en 2010, 0.98% en 2011, 0.90% en 2012, 0.82% en 2013, 0.74% en 2014, 0.66% en 2015, 0.58% en 2016, 0.50% en 2017, 0.42% en 2018, 0.34% en 2019, 0.26% en 2020, 0.18% en 2021, 0.10% en 2022 y se elimina de 2023 en adelante.
Santander	Por año	La comisión sobre flujo será de 1.15% en 2010, 1.05% en 2011, 1.00% en 2012, 0.85% en 2013, 0.70% en 2014, 0.60% en 2015, 0.50% en 2016, 0.40% en 2017, 0.30% en 2018 y 0.20% de 2019 en adelante.

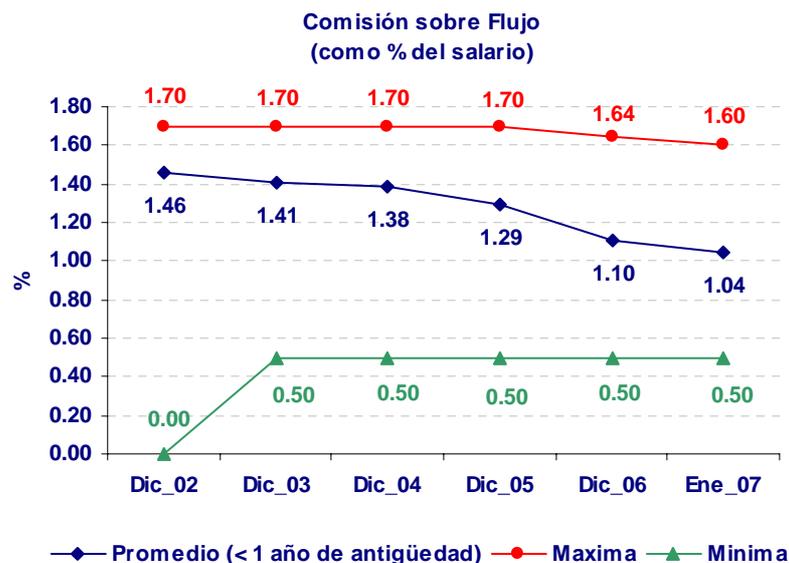
TABLA 12. Descuentos en comisiones
Fuente: CON SAR

A continuación, se muestra la evolución que han mostrado las comisiones que cobran las AFORES sobre saldo y flujo:



GRÁFICA 30. Tendencia comisión sobre saldo
Fuente: CONSAR

GRÁFICA 30, muestra una tendencia a la alza en el cobro de la comisión sobre saldo, esto debido a que con el paso del tiempo los saldos administrados por las AFORES van creciendo en gran medida.



GRÁFICA 31. Tendencia comisión sobre flujo
Fuente: CONSAR

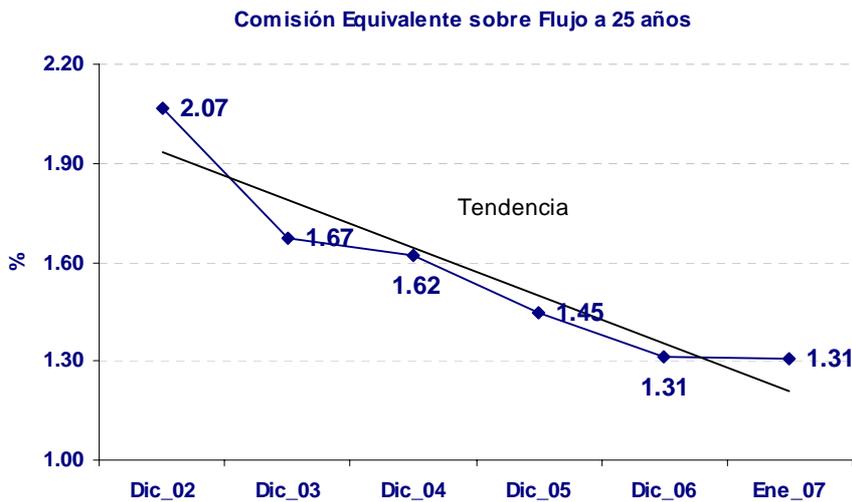
GRÁFICA 31, por consecuencia ha disminuido el cobro en la comisión por flujo, ya que debe nivelarse dicho cobro.

Debido a los cambios que se han mostrado en las comisiones sobre saldo y flujo, las comisiones equivalentes también han mostrado significativos cambios, los cuales se muestran en las gráficas siguientes:



GRÁFICA 32. Tendencia comisión equivalente sobre saldo a un año
Fuente: CONSAR

GRÁFICA 32, muestra una tendencia a la baja en la comisión equivalente promedio sobre saldo a un año, derivada de las diferentes combinaciones de comisiones que ha implementado cada administradora.



GRÁFICA 33. Tendencia comisión equivalente sobre flujo a 25 años
Fuente: CONSAR

GRÁFICA 33, muestra una tendencia a la baja en la comisión equivalente promedio sobre flujo a 25 años, derivada de las diferentes combinaciones de comisiones que ha implementado cada administradora.

A través de las gráficas anteriores podemos observar que el mercado se dirige a aumentar la comisión sobre saldo, trayendo como consecuencia una disminución en la comisión sobre flujo, lo que si bien favorece a los trabajadores de reciente ingreso al sistema de pensiones y de altos salarios, no beneficia a aquellos trabajadores que tienen ya un gran saldo en su cuenta individual de retiro y que ya pagaron comisiones sobre sus aportaciones.

Es muy importante recordar que el monto de la pensión que obtendrá el trabajador al momento de su retiro depende tanto de las comisiones que le cobra su AFORE hoy como de los rendimientos que le otorga, razón por la cual

es necesario que las administradoras generen ventajas competitivas en estos aspectos.

2.7 SERVICIOS OTORGADOS

Los servicios que ofrecen las AFORES son bastante homogéneos entre sí, ya que todas cobran comisiones y ofrecen rendimientos.

En particular, como servicios que ofrecen las administradoras constan los siguientes:

- 1) información que envían a los afiliados,
- 2) estructura de comisiones,
- 3) rendimientos otorgados,
- 4) los diferentes servicios,
- 5) estrategias de promoción

Lo anterior, en conjunto con la normativa para el traspaso de cuentas entre AFORES, ha resultado en un importante incremento en el número de trabajadores que deciden cambiar de AFORE.

De acuerdo a lo mostrado por CONSAR en su página de Internet, se tiene que las AFORES otorgan los siguientes servicios a sus afiliados:

Afores	Indicador de servicios por ventanilla****	I. Servicios que ofrecen las Afores en Ventanilla						II. Otros servicios		
		Número de ventanillas para:						Centro de Atención Telefónica***	Tarjeta electrónica para consultar tu saldo en cajeros	Envío de estados de cuenta adicionales a los dos que marca la normatividad
		Corregir tus datos personales	Depositar tus aportaciones voluntarias	Solicitud trámite de retiro*	Solicitar trámite de registro o traspaso de cuenta	Consultar tu último estado de cuenta	Estados de la República en los que la Afore tiene ventanilla**			
Afore con Mayor Cantidad de Servicios										
Banamex	56.90	1,212	1,211	1,212	1,212	1,212	32	●	●	2
HSBC	50.91	1,456	1,456	1,456	82	1,456	32	●	●	0
Coppel	47.45	497	497	497	497	497	32	●	●	0
XXI	46.84	78	2,059	78	78	78	32	●	●	4
Bancomer	44.63	69	1,672	69	69	69	32	●	●	2
Inbursa	40.79	85	85	85	85	85	30	●	●	0
Profuturo	33.41	47	4,859	47	47	47	28	●	●	0
Santander	33.02	26	914	26	26	26	32	●	●	0
Banorte	29.51	9	968	56	59	56	23	●	●	0
Invercap	28.36	46	2	46	46	46	25	●	●	0
ING	22.18	30	0	30	1 (a)	30	22	●	●	0
Actinver	21.93	25	0	26	26	26	20	●	●	0
Principal	21.69	24	24	24	30	24	18	●	●	0
Afirme Bajío	11.05	2	0	2	2	2	2	●	●	0
IXE	11.05	2	0	2	2	2	2	●	●	0
Azteca	10.77	2	0	2	2	2	1	●	●	0
Ahora-Ahora	10.55	1	1	1	1	1	1	●	●	0
Metlife	10.55	1	1	1	1	1	1	●	●	0
Scotia	10.55	1	1	1	1	1	1	●	●	0
De la Gente	10.55	1	1	1	1	1	1	●	●	0
Afore con Menor Cantidad de Servicios										

● Sí ofrece el servicio ● No ofrece el servicio

Notas:

*Se refiere a los retiros totales y parciales por concepto de matrimonio y desempleo.

**La presencia en estados es el número de estados en donde la Afore tiene ventanillas para atender corrección de datos personales, retiros, registro, traspasos ó consultas del estado de cuenta.

***Horarios de Atención al público de los Centros de Atención Telefónica

****La puntuación se obtuvo de sumar la calificación de todos los servicios, ponderando cada uno de éstos en el orden de preferencias que los propios trabajadores manifestaron desear. Dicha ponderación se realizó con información recabada en cuestionarios y sesiones de grupo realizadas los meses de septiembre-octubre 2005.

(a) Se puede contactar en cualquiera de las ventanillas de ING Afore una cita con alguno de sus agentes promotores.

TABLA 13. Servicios otorgados por las AFORES por ventanilla
Fuente: CONSAR

En la tabla anterior se observa, por ejemplo, que Banamex es la AFORE con mayor número de servicios otorgados en ventanilla, debido a que, a nivel

nacional cuenta con 1,212 sucursales para que el trabajador pueda corregir sus datos personales.

Además de lo anterior, existen diversos servicios que las AFORES ofrecen a través de Internet, tal como se muestra enseguida, entre los cuales se encuentran la consulta de saldo, consulta de estado de cuenta, depósito de aportaciones voluntarias, registro y traspaso entre AFORES, entre otros.

En tu Afore 

Servicios a través de Internet											
Afores	Índice* por servicios de Internet	Consultar tu Saldo	Consultar tu último estado de cuenta	Activar CLIP en línea a través de tarjeta bancaria	Depositar tus aportaciones voluntarias via transferencia electrónica	Retirar tus aportaciones voluntarias via transferencia electrónica	Actualizar o corregir tu domicilio	Consultar el trámite de tu registro o traspaso	Recibir tu estado de cuenta via correo electrónico	Conversar en línea con un representante de la Afore (CHAT)	
IXE	60.5	●	●	●	● (a)	●	●	●	●	●	
Bancomer	56.5	●	●	●	● (b)	●	●	●	●	● (i)	
Profuturo	43.0	●	●	●	● (c)	● (f)	●	●	●	●	
Invercap	39.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
XXI	31.0	●	●	●	●	●	● (h)	●	●	●	
Inbursa	30.0	●	●	●	●	● (g)	●	●	●	●	
Banorte	30.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Coppel	30.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
HSBC	27.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Afirme-Bajo	23.5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
ING	23.0	●	●	●	● (d)	●	●	●	●	●	
Santander	23.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Actinver	19.0	●	●	●	●	●	●	●	●	● (j)	
Principal	15.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Azteca	10.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Metlife	10.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Banamex	8.0	●	●	●	● (e)	●	●	●	●	●	
De la Gente	5.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Ahora Ahora	0.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Scotia	0.0	●	●	●	●	●	●	●	●	●	

● Si ofrece el servicio ● No ofrece el servicio

*La puntuación se obtuvo de sumar la calificación de todos los servicios, ponderando cada uno de éstos en el orden de preferencias que los propios trabajadores manifestaron desear. Dicha ponderación se realizó con información recabada en cuestionarios y sesiones de grupo realizadas los meses de septiembre-octubre 2005.

Notas:

- (a) El depósito de aportaciones voluntarias en IXE se realiza a través de IXE Banco.
- (b) El depósito de aportaciones voluntarias sólo se puede realizar a través de BBVA Bancomer a tu cuenta de Afore Bancomer.
- (c) El depósito de aportaciones voluntarias se hace a través de BBVA Bancomer, Banamex y HSBC a tu cuenta Afore Profuturo.
- (d) El depósito de aportaciones voluntarias en ING se hace a través de HSBC o Banamex a tu cuenta en ING Afore.
- (e) El depósito de aportaciones voluntarias se puede realizar desde cualquier cuenta de depósito de Banamex a tu cuenta de Afore Banamex.
- (f) El retiro de aportaciones voluntarias se puede transferir a cualquiera de los siguientes bancos: BBVA Bancomer, Banamex, HSBC, Santander e Inverlat.
- (g) En Inbursa, para el retiro de las aportaciones voluntarias de la cuenta individual se emite cheque a nombre del cliente; solo en caso de que el cliente lo solicite se realiza la transferencia a la cuenta que el cliente indique.
- (h) Ofrece el servicio de actualización o corrección de domicilio, así como teléfono, correo electrónico, nombre, RFC, CURP, y lugar y fecha de nacimiento.
- (i) Horario CHAT Bancomer: 10:00 a 18:00.
- (j) Horario CHAT Actinver: 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00.

TABLA 14. Servicios otorgados por las AFORES a través de internet
Fuente: CONSAR

En este caso se muestra a IXE, como la AFORE con mayor diversidad en servicios por Internet.

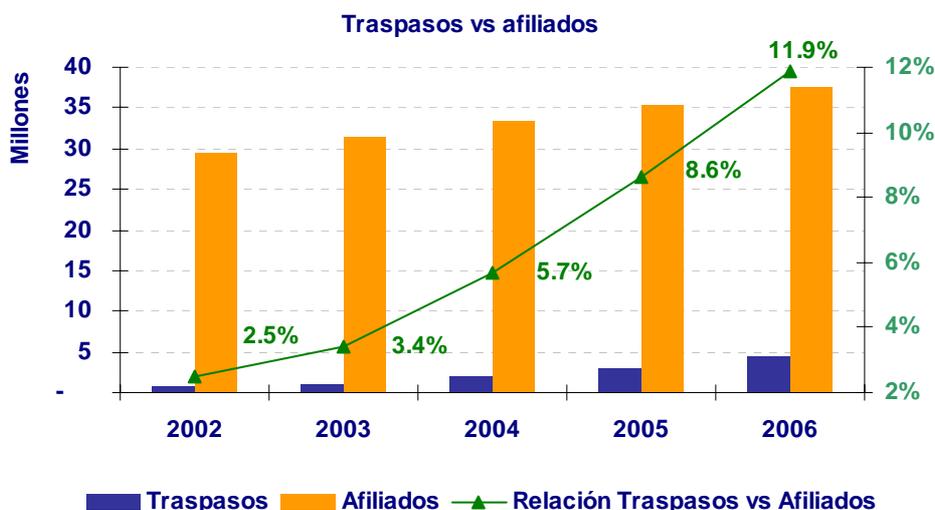
2.8 TRASPASOS

En materia de traspasos se observa una tendencia creciente que obedece a la mayor competencia que vive hoy la industria. La combinación de mayor información y mejor acceso a ella, junto con la liberación del proceso traspasos –traspasos por Internet, traspasos menores a un año a una AFORE con menores comisiones-, explica el crecimiento notable en éstos, además de la creciente fuerza de ventas que tiene cada administradora.

Lo anterior se puede apreciar a través de las gráficas siguientes:



GRÁFICA 34. Traspasos históricos
Fuente: CONSAR

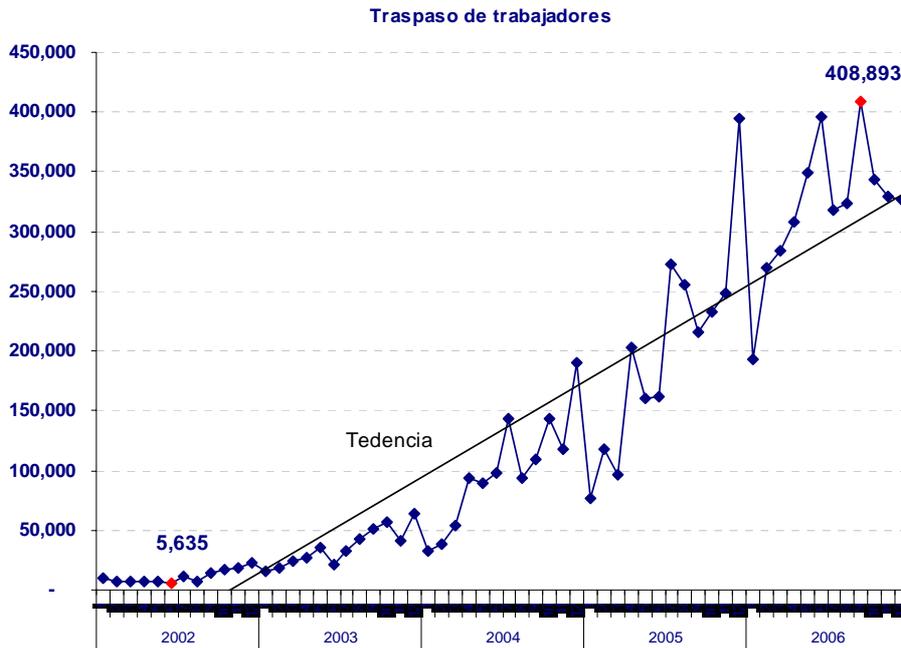


GRÁFICA 35. Relación Traspasos vs Afiliados
Fuente: CONSAR

En la GRÁFICA 35 se aprecia la relación que existe entre el número de traspasos y afiliados del año 2002 al 2006, mostrando al cierre de 2006 un elevado número de traspasos entre administradoras de los trabajadores, efecto derivado en gran medida del crecimiento de la fuerza de ventas y de lucha por captación de mercado.

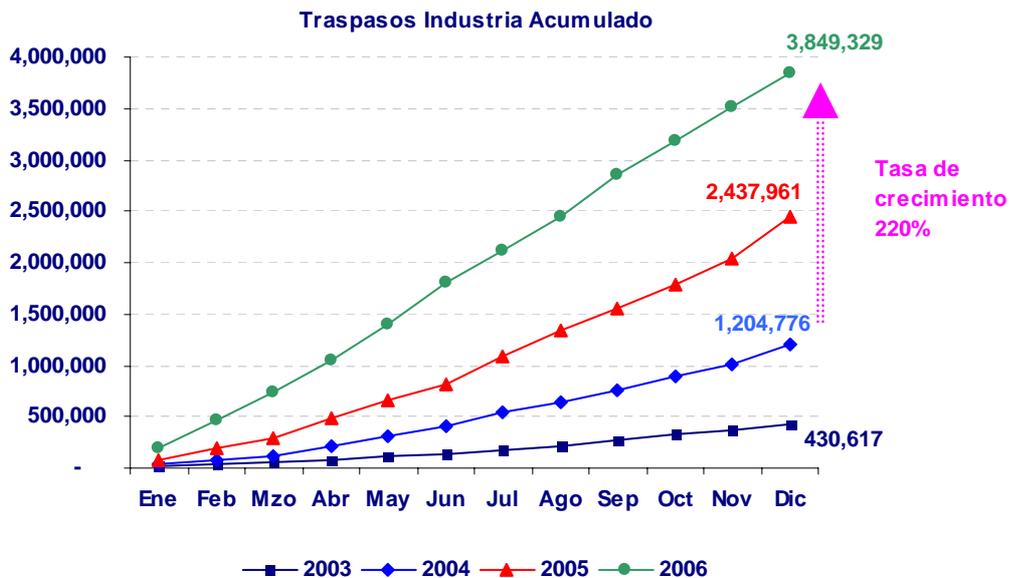
Desde el inicio de operaciones en traspasos hasta diciembre del 2006 se habían realizado un total de 11.73 millones de traspasos, de los cuales

podemos ver que en los últimos dos años, el número de traspasos de trabajadores entre AFORES ha crecido significativamente.



GRÁFICA 36. Traspasos
Fuente: CONSAR

Comparando la evolución de traspasos por mes acumulado durante los últimos cuatro años, es notable el crecimiento de los mismos, así, de diciembre del 2004 a diciembre del 2006 se mostró una tasa de crecimiento de 220%, pasando de 1,204,776 traspasos acumulados de Enero-Diciembre de 2004 a 3,849,329 para el periodo de Enero-Diciembre de 2006.



GRÁFICA 37. Traspasos industria
Fuente: CONSAR

A través de este comparativo entre distintas variables que caracterizan a las Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro podemos concluir que el

Sistema Mexicano de Pensiones, para los trabajadores afiliados al IMSS, se encuentra a últimas fechas en una guerra de traspasos entre AFORES, ya que las AFORES bajo distintos medios compiten entre si para ganar la preferencia del trabajador.

Razón por la cual es necesario que las administradoras redefinan estrategias, si es que visualizan como buena opción permanecer en el mercado o bien, buscar la fusión o ventas de las mismas.

CAPÍTULO 3

**AFORE X,
DIAGNÓSTICO
INTERNO**

CAPÍTULO 3

AFORE X, DIAGNÓSTICO INTERNO

Una vez revisado el marco global de las AFORES, y el comportamiento de la competencia es necesario analizar la situación de AFORE X, nuestra AFORE de estudio.

3.1 ANTECEDENTES

Al inicio del sistema, en 1997, existían 17 participantes, entre los que AFORE X se colocaba en una posición competitiva, fundada en el 8.2 por ciento de participación con respecto al número de clientes y el 7.8 por ciento de participación en cuanto a los montos administrados.²⁶ En esos primeros años, AFORE X se colocó como una de las administradoras que otorgaba uno de los más altos rendimientos a los trabajadores, ofreciendo un 5.16 por ciento contra 4.71 por ciento de rendimiento promedio del sistema²⁷; al mismo tiempo, su estructura de comisiones estaba situada entre las más baratas del sistema, ya que sólo cobraba comisión sobre flujo.

Sin embargo, con el paso del tiempo y en la nueva dinámica competitiva de la industria, AFORE X se ve ahora en la necesidad de redefinir estrategias que le permitan permanecer en el mercado y no terminar en venta o fusión con alguna otra administradora.

3.2 SITUACIÓN ACTUAL

Hoy en día, AFORE X, cuenta con una participación de mercado de 6 por ciento con respecto al número de clientes, y del 7 por ciento respecto a los activos administrados.²⁸ De acuerdo con los estándares de CONSAR en cuanto a comisiones, AFORE X es considerada una de altas comisiones, o sea, como una AFORE cara, sin embargo está colocada en el primer cuartil en cuanto a rendimientos otorgados a los trabajadores.

En la actualidad, los trabajadores tienen una gran libertad para transferir su ahorro previsional a la AFORE de su elección. En este contexto, en AFORE X, se muestra una relación de traspaso recibido: cedido → 1:2.3, es decir, por cada cliente de entrada a la AFORE se tienen 2.3 clientes que salen de la misma; lo cual repercute directamente en los ingresos de la AFORE X.

Otro aspecto que es necesario e importante considerar es la calidad de las cuentas traspasadas, entendiéndose por calidad al número de salarios mínimos

²⁶ Fuente: CONSAR, estadísticas históricas, trabajadores registrados, fondos acumulados por Afore.

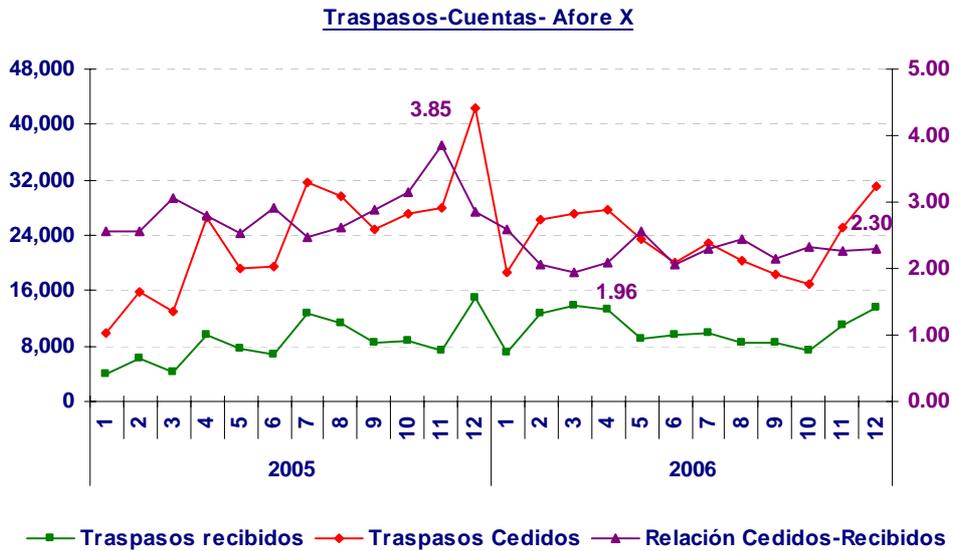
²⁷ Rentabilidad acumulada de Julio/1997 a Agosto/1998

²⁸ Fuente: Análisis interno simulado



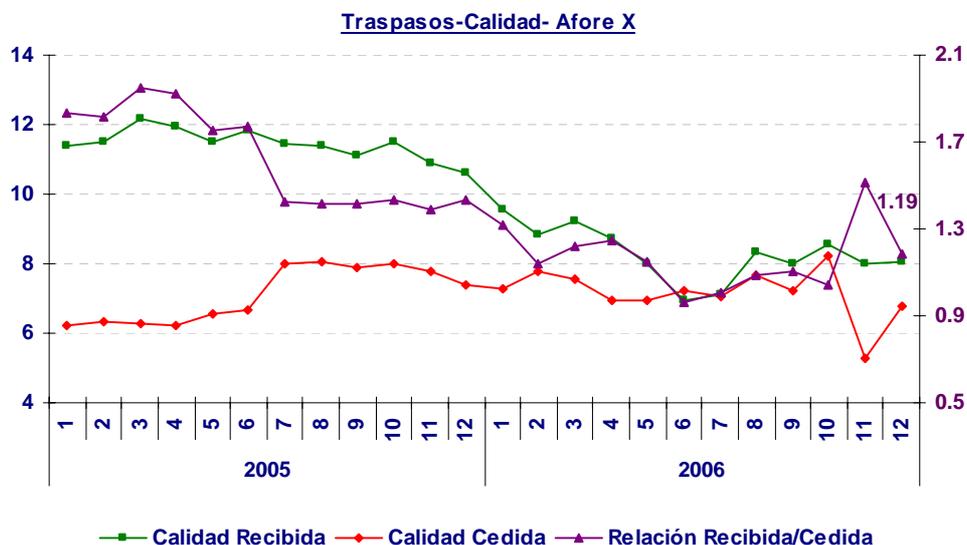
que gana cada trabajador. Con base en este indicador las AFORES cobran la comisión sobre flujo, por tal razón, AFORE X debe cuidar también la calidad de los clientes que se están traspasando; sin embargo actualmente en este sentido se observa una tendencia positiva, ya que la relación de Calidad-recibida: Calidad-cedida 1.2:1, lo cual significa que por cada 1.2 salarios que entran a administración por la AFORE sale un salario.

Lo anterior se muestra en las gráficas siguientes:



GRÁFICA 38. Trasposos en cuentas, AFORE X
Fuente: AFORE X

En esta gráfica observamos la tendencia que ha mostrado AFORE X con relación a la rotación de sus clientes: en estos dos últimos años ha mostrado una tasa entre trasposos cedidos-recibidos mínima de 1.96, es decir, por cada cliente que ingresa a AFORE X, se van 1.96 clientes, y una tasa de traspaso máxima de 3.85; situándose actualmente en una relación de trasposos recibidos-cedidos → 1:2.30, con respecto al número de clientes.



Por otro lado, en esta gráfica observamos la tendencia que ha mostrado AFORE X con relación a la calidad de sus cuentas, en los años considerados la relación de Calidad-recibida: Calidad-cedida es igual a 1.2:1.

3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La guerra por los afiliados ha arrojado un saldo negativo para AFORE X, la cual cedió más trabajadores de los que logró captar de otras administradoras, reflejándose también en pérdidas de dinero manejado.

AFORE X, es una de las que más cambios cedió en el año 2006, con una relación de clientes 1:2.3, es decir, por cada cliente que entraba a dicha AFORE, perdía 2.3 clientes.

Por otro lado, AFORE X fue una de las administradoras que menos dinero en administración recuperó en su proceso de traspasos.

AFORE X ha planteado diversas líneas de solución al problema planteado.

En el corto plazo, el objetivo de AFORE X es revertir la tendencia que se ha tenido sobre el traspaso de clientes y fondos administrados, ya que se está dejando de administrar más cuentas de las que entran, en otras palabras, se están teniendo más traspasos de salida (traspasos-cedidos) a otras AFORES que de entrada a AFORE X (traspasos-recibidos). Como meta a corto plazo (menos de 1 año), se espera que la relación de traspasos-cedidos contra traspasos-recibidos sea de 1 a 1. Así mismo, se hace mayor énfasis a los fondos administrados.

Para lograr este objetivo se propuso establecer tres líneas de acción que permitan a AFORE X continuar en la industria. Estas líneas de acción se basan principalmente en estrategias de ventas y son las siguientes:

- a. Incremento en fuerza de ventas, desarrollo de estadísticas para visualizar a los ejecutivos realmente productivos
- b. Mayor capacitación de ejecutivos
- c. Cambio en estructura de comisiones

A través de un análisis de mercado, realizado de manera interna, donde se han desarrollado encuestas de opinión, así como elaboración de matrices FODA – para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y del entorno- se ha encontrado que la labor del agente de ventas es la principal causa para que un trabajador cambie de una AFORE a otra, razón por la cual se ha determinado aumentar el número de agentes de ventas, mientras se estabiliza esta guerra de traspasos, ya que la normatividad vigente

en México aún no ha determinado otras formas de traspaso de los trabajadores a otras AFORES, excepto el traspaso por internet que ya puede llevarse a cabo. Sin embargo, continúa siendo de difícil acceso para la gran mayoría de la población afiliada a alguna AFORE, ya sea por que no está disponible o no sabe utilizarlo. No obstante, es importante recordar que un incremento en la fuerza de ventas representa un aumento en los costos de adquisición de la administradora, efecto que puede nivelarse teniendo a los clientes dentro de la AFORE cierto periodo, para así recuperar al menos los costos de adquisición.

Se ha detectado la necesidad de tener una fuerza de ventas con mayor capacitación y herramientas de trabajo; ya que un aspecto en el que se fija el trabajador es en la asesoría y conocimiento que tiene el agente sobre el sistema de pensiones, pudiendo otorgarle estimados de pensión al momento de su retiro. Para fortalecer la capacitación se han desarrollado cursos y herramientas, tales como calculadoras de saldos y comparativos de saldos entre AFORES. En este trabajo, se explicará la metodología utilizada para desarrollar dichas calculadoras, así como la manera más eficiente y eficaz de utilizarlas.

Otro aspecto que toma relevancia, dependiendo de la labor del agente de ventas, es la estructura de comisiones que cobra cada AFORE, así como los rendimientos que le otorga por la administración de los recursos de su cuenta individual. Esto surte efectos cuando el trabajador firma, por normatividad, el formato de traspaso o registro, el cual se muestra en la siguiente gráfica, ya que en éste se muestran los comparativos tanto de comisiones como de rendimientos de cada AFORE.²⁹

Formato de Traspasos y/o Registro IMSS

²⁹ Fuente: Formato de traspasos o registro, CONSAR

ATENCIÓN

- > Todas las Afores son diferentes: cobran diferentes comisiones y te generan diferentes rendimientos. ¡Compara!
- > Revisa con cuidado este documento antes de traspasar o registrar tu cuenta individual.

- > Las comisiones son el dinero que te cobran las AFORES por administrar tu cuenta.
- > Los rendimientos son el dinero que te generan las AFORES por invertir tu ahorro.
- > Menores comisiones y mayores rendimientos se traducen en más dinero para tu futuro.

Para que compares las comisiones y los rendimientos entre AFORES, ANTES DE FIRMAR ESTE DOCUMENTO, verifica los siguientes cuadros comparativos entre AFORES:

COMISIONES EQUIVALENTES¹

AFORE	Porcentaje anual sobre el saldo (1 año)
XXI	1.48%
Afirme Bajo	1.51%
Inbursa	1.54%
Ahorra Ahora	1.65%
Banorte Generali	1.87%
Santander	1.90%
Invercap	1.91%
Actinver	1.94%
Azteca	1.95%
De la Gente	1.97%
Banamex	1.98%
Metlife	2.16%
Coppel	2.21%
HSBC	2.30%
Argos	2.31%
Profuturo GNP y Cosecha	2.36%
Banamex	2.37%
Ixe	2.39%
Scotia	2.66%
ING	2.95%
Principal	3.48%
Promedio	2.14%

Menores Comisiones, Mayor Saldo y Pensión

COMPARATIVO DE RENDIMIENTOS²

AFORE	Porcentaje
Invercap	13.69%
Profuturo GNP	12.96%
Banamex	12.80%
Metlife	11.93%
Coppel	11.80%
Santander	11.51%
XXI	11.40%
ING	11.20%
Principal	11.13%
HSBC	10.82%
Ixe	10.78%
Afirme Bajo	10.66%
Actinver	10.55%
Banorte Generali	10.46%
Banamex	10.39%
Azteca	10.07%
Inbursa	9.07%
Ahorra Ahora	N/A
Argos	N/A
De la Gente	N/A
Scotia	N/A
Sistema	11.27%

Menores Rendimientos, Menor Saldo y Pensión

Firma o huella digital del Trabajador con la que manifiesta conocer el contenido del presente documento

Trabajador: sólo tienes que firmar este original.
Si quieres suspender este traspaso o registro puedes hacerlo dejando de firmar este documento.

¹Supuestos: Tasa de rentabilidad de 5% anual real, saldo inicial de \$23,770, aportación bimestral de \$777.41 y 5 años cumplidos de antigüedad.
Cifras de comisiones al 11 de mayo de 2007
²Es el rendimiento anual promedio de los últimos 3 años que obtuvieron el Fondo 1 y el Fondo 2 antes del cobro de comisiones.
Cifras de rendimientos al 30 de abril de 2007
 NA= No disponible por ser AFORE de reciente creación.
 Si requieres conocer más de los supuestos utilizados, consulta la página de Internet de la CONSAR en: www.consar.gob.mx

Si tienes dudas o requieres mayor información, antes de firmar este documento llama a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), sin costo del interior de la República al 01800-999-80-80 o en el D.F. al 53-40-09-99



¡Cambiarte de AFORE es gratuito!

Apellido Paterno: _____

Apellido Materno: _____

Nombre (s): _____

Número de Seguridad Social: _____

CURP (En caso de contar con ella): _____

Nombre, Número de Registro y Firma del Agente Promotor: _____



Este documento tendrá vigencia de un mes a partir de la fecha de impresión.

Fecha de impresión: Lunes, 21 de Mayo de 2007

GRÁFICA 40. Formato de Traspasos y/o registro IMSS
 Fuente: CONSAR

CAPÍTULO 4

**FORMULACIÓN
DE ALGUNAS
ESTRATEGIAS**

CAPÍTULO 4

4.1 ESTRATEGIA DE VENTAS –ENFOQUE AL DESARROLLO DE LA CALCULADORA DE SALDOS DE PENSIÓN-

HERRAMIENTA DE VENTAS

Este apartado tiene como principal objetivo mostrar la metodología y desarrollo de cálculo de saldos de pensión, aspecto que se traducirá en una herramienta de ventas para ayudar a la fuerza comercial a desarrollar una mejor labor en la asesoría a trabajadores con respecto al sistema mexicano de pensiones. De esta manera se mostrará como se realizan las proyecciones para realizar una calculadora de estimados de pensión para los trabajadores.

4.1.1 Metodología para el cálculo de estimados de pensión

Para el cálculo de estimados de pensión, se utiliza la siguiente metodología:

- 1) **Cálculo del saldo en la cuenta individual** correspondiente a las subcuentas de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez (RCV)

Se calcula el saldo de la cuenta individual con la estructura de comisiones vigente de cada administradora, así como la tasa de rendimientos que se otorga al trabajador.

La fórmula que se utiliza para la estimación del saldo de la cuenta individual es la siguiente:³⁰

$$S_t = \underbrace{[S_{t-1} \cdot (1+i)^t \cdot (1-\beta)]}_{(A)} + \underbrace{[(aprcv \cdot (1-\alpha) + cs) \cdot (1+i/2)^t \cdot (1-\beta/2)]}_{(B)} \quad (1)$$

Para efectos de nuestro análisis, desglosamos dicha metodología en dos partes:

- A) Análisis del saldo inicial de la cuenta individual, al momento del inicio de proyección
- B) Proyección de las aportaciones subsecuentes

³⁰ Establecida en la circular-CONSAR 04-5.

La parte (A), proyecta el saldo inicial que se tiene en la cuenta individual del trabajador, cobrando las comisiones sobre saldo correspondientes y otorgando los rendimientos obtenidos por la SIEFORE.

La parte (B), proyecta las aportaciones bimestrales que entran a la cuenta del trabajador correspondientes a la subcuenta de RCV, descontando el cobro de comisiones tanto flujo como saldo e incluyendo los rendimientos correspondientes.

donde:

S_t = Saldo al final de la cuenta individual en el periodo t

S_{t-1} = Saldo inicial de la cuenta individual

$aprcv$ = Aportaciones a la cuenta individual del seguro de RCV
= Salario base de cotización (sbc) x contribución (6.5%)

Con sbc = salario mínimo general x nivel de salarios x 365 (días del año)

α = % de comisión sobre aportación de la AFORE = % comisión sobre sbc / 6.5%.

β = % de comisión anual sobre saldo de la AFORE. El cobro de dicha comisión se realiza de manera diaria descontada al precio de la acción, sin embargo se refleja de manera mensual en la cuenta del trabajador.

i' = Tasa de interés, para este caso la generalizaremos en 5%, para tener un panorama conservador, dado que la tasa promedio del sistema se ubica alrededor del 6%, sin embargo es una variable.

cs = Cuota social anual. (Ultima establecida por CONSAR)

El salario máximo que se considera es de 25 Salarios Mínimos Generales del D.F. (SMGDF).

2) Saldo INFONAVIT

El saldo de los recursos de la subcuenta de vivienda es administrado por el INFONAVIT.

La realización de dicha calculadora considera el comparativo de estimados de pensión para el caso de que el crédito Infonavit sea o no utilizado por el trabajador para obtención de una vivienda, si no es utilizado, el monto acumulado en esta subcuenta se sumará al ahorro para el retiro para determinar el monto de la pensión.

Las proyecciones de vivienda consideran una tasa de rendimiento neto real de 4.0% a partir del 2006, derivado de las estimaciones hechas por el Infonavit.

3) Ahorro Voluntario

El trabajador tiene derecho a realizar ahorro voluntario en su AFORE, el cual servirá para incrementar el monto de su pensión o bien como fondo de ahorro, si decide retirarlo antes de la edad de retiro.

Existen administradoras con SIEFORES específicas para invertir este dinero, algunas cobran algún tipo de comisión por la administración de estos recursos y otras otorgan este servicio como diferenciador sin cobro de comisión.

Las administradoras que no cuentan con SIEFORES adicionales, cobran la misma comisión sobre saldo que en las SIEFORES básicas.

Para la proyección de esta subcuenta se consideran aportaciones mensuales y de igual monto, con una tasa de rendimiento del 5%.

Notas:

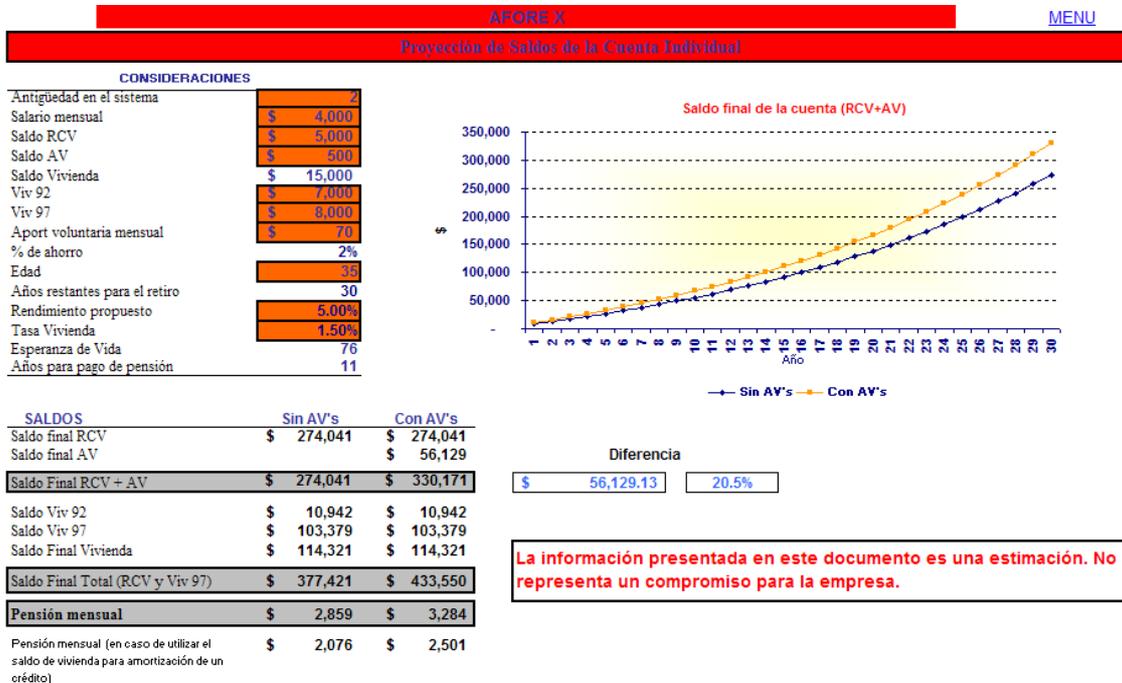
- Para efectos de cálculo se considera la estructura de comisiones de las AFORES autorizada por CONSAR.
- Los saldos proyectados suponen que el salario y las cotizaciones bimestrales permanecen constantes hasta la edad de retiro, al igual que los rendimientos.
- Los resultados finales de la proyección no deben interpretarse como una recomendación en sentido alguno.

A continuación se muestra la calculadora de estimados de pensión para AFORE X, la cual ha contribuido a otorgar mejor atención a sus afiliados y a los clientes prospectos de afiliación o traspaso.

El desarrollo de dicha calculadora se ha promovido dentro de AFORE X entre otras herramientas, como ayuda para ventas, ya que un trabajador mejor informado y con atención personalizada, es más fiel a su AFORE. Por otro lado, con esta herramienta, se muestra al trabajador la importancia que representa el ahorro voluntario en el saldo final en su cuenta individual.

4.1.2 Diseño

Se ha visto ya el desarrollo de la calculadora de saldos de pensión, ahora depende de AFORE X, dar la imagen a dicho instrumento, en este caso interviene el área de mercadotecnia, que buscará hacer esta herramienta atractiva al trabajador.



GRÁFICA 41. Formato calculadora estimados de pensión Afore X
Fuente: Propia

4.1.3 Utilización y Capacitación a Ejecutivos

Para el mejor manejo de dicha calculadora es necesario que el ejecutivo de ventas pregunte al prospecto de cliente los siguientes datos:

- Antigüedad en el sistema
- Salario mensual
- Saldo en la subcuenta de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez (RCV)
- Saldo en aportaciones voluntarias (AV)
- Saldo en vivienda
- Cantidad de ahorro voluntario mensual
- Edad

Algunos de los cuales se muestran en el estado de cuenta que envían las administradoras al trabajador.

Los resultados de esta calculadora no deben utilizarse como un compromiso para la empresa, no son una recomendación en sentido alguno, son estimaciones para asesorar al trabajador.

AFORE X ha desarrollado varios cursos para los ejecutivos de venta, tanto de actualización del sistema de pensiones así como de utilización de las herramientas de venta desarrolladas internamente.

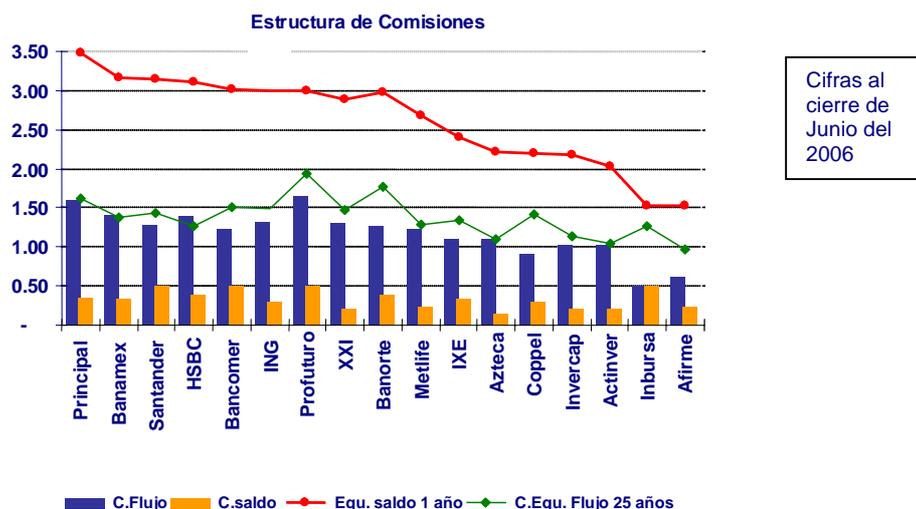
A través de este apartado, se observó el desarrollo de una calculadora de estimados de pensión que permite definir un proceso de gestoría al cliente, ya que AFORE X, se distingue por ser una empresa que no solo vende el negocio de AFORE sino que orienta y asesora a sus afiliados en cuanto a sus derechos y obligaciones derivados del sistema de pensiones; de esta manera AFORE X, busca distinguirse de la competencia, entre otros aspectos por un mejor servicio al cliente.

4.2 MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COMISIONES DE LA AFORE.

Este apartado presenta el desarrollo de un área de oportunidad de AFORE X en cuanto a su estructura de comisiones, implementando un modelo de optimización de la misma.

4.2.1 DETECCIÓN DEL AREA DE OPORTUNIDAD

El examen de esta gráfica mostró la existencia de una oportunidad para cambiar la estructura de comisiones de la empresa, lo que permitiría obtener una mejor posición en el ranking establecido por CONSAR, manteniendo al menos los mismos ingresos que con la estructura de comisiones actual, esto aprovechando la “imperfección” del indicador de comisiones equivalentes. Dicha imperfección consiste, en que el desarrollo de la metodología de cálculo de comisiones equivalentes establecida por CONSAR utiliza supuestos, que permiten establecer una estructura de comisiones tal que muestre a la AFORE como más barata que otras pero que en realidad genera mayores ingresos.



GRÁFICA 42. Estructura de comisiones por AFORE
Fuente: CONSAR

Adicionalmente se observa que ciertas AFORES se muestran con una mejor posición de acuerdo a la comisión equivalente sobre saldo a un año, sin embargo son más caras que otras en el largo plazo que se encuentran peor ubicadas con respecto al mismo indicador; lo anterior derivado a las imperfecciones que contiene la metodología de cálculo de comisiones equivalentes, en cuanto a las utilización de supuestos de la población, los cuales se mencionaron anteriormente.

4.2.2 DISEÑO

Una vez definido el equipo multidisciplinario de trabajo, se definió el objetivo: “establecer un cambio en la estructura de comisiones de AFORE X que le permita posicionarse mejor en la tabla comparativa emitida por CONSAR, manteniendo su nivel de ingresos actual” y alcance del proyecto, el cual se ha dividido en 7 etapas:

- 1) Análisis de la cartera de clientes
- 2) Elaboración del modelo de cálculo de comisiones equivalentes
- 3) Elaboración del modelo de ingresos
- 4) Optimización de comisiones
- 5) Indicador de Traspasos
- 6) Validaciones con el área de riesgos
- 7) Documentación para presentar el cambio de estructura de comisiones ante CONSAR

4.2.3 DESARROLLO

4.2.3.1 Análisis de la cartera de clientes de AFORE X

Para dicho análisis se consideraron los siguientes parámetros: edad, rango salarial, años de permanencia en el sistema, años de permanencia en la AFORE, saldo inicial de los trabajadores, estado de la cuenta (activa, inactiva, inhabilitada)³¹ y densidad de cotización de la población³², debido a que dichas variables se utilizan de manera directa para conocer las características de la población a la que se le estaría aplicando la estructura de comisiones y así realizar el cálculo de ingresos.

El análisis se desarrolla con cifras al cierre de diciembre 2006.

Del análisis desarrollado, se tienen los siguientes resultados:

Cuentas		
Activas	Inactivas	Inhabilitadas
764,222	1,207,973	12,430

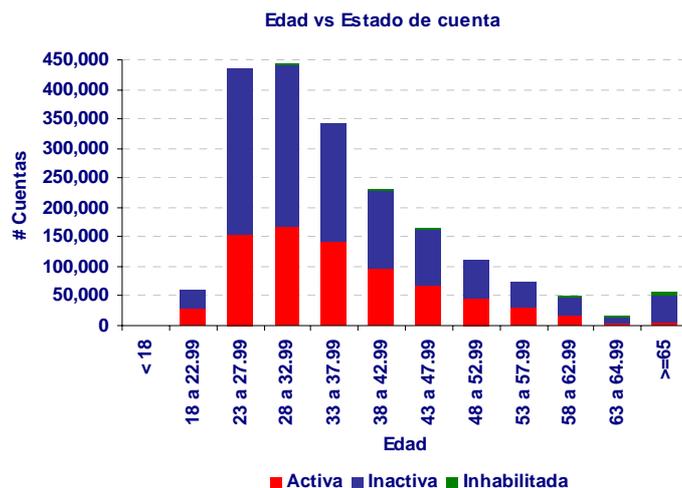
TABLA 15. Trabajadores registrados en AFORE X

Lo cual muestra que AFORE X al cierre de diciembre 2006 cuenta con un total de 1,984,628 clientes de los cuales, 764,222 se consideran clientes activos, 1,207,973 inactivos y el resto, inhabilitados.

Dicha población de clientes está segmentada de la siguiente forma por rangos de edades.

³¹ Se considera como cuenta activa aquella que muestra por lo menos una aportación en 12 meses, es decir, aquel trabajador que por lo menos ha trabajado un bimestre en un año. Se considera como cuenta inhabilitada a aquella que ha tenido algún retiro total de recursos.

³² La densidad de cotización es el cociente resultante de dividir las aportaciones realizadas entre las aportaciones posibles.

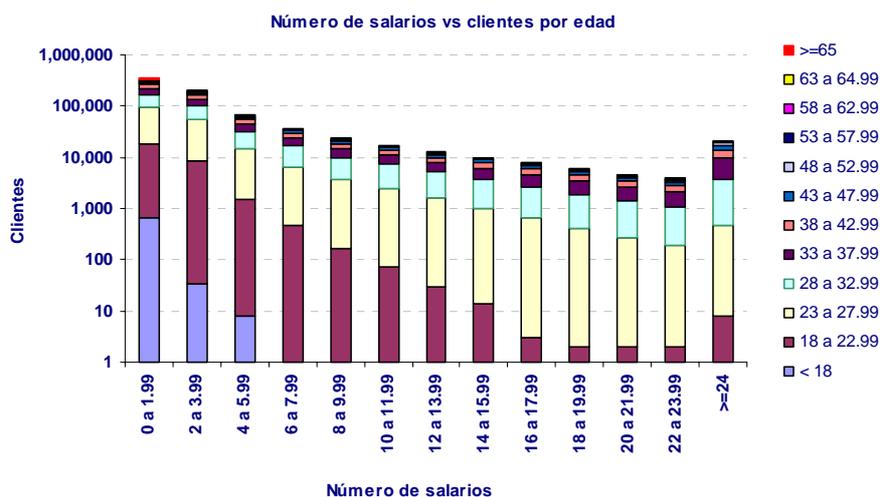


GRÁFICA 43. Estructura por edad y estado del cliente en AFORE X
Fuente: AFORE X

Lo anterior muestra que el 38.5 por ciento de los clientes son activos, y el 61.5 por ciento de la cartera de clientes se encuentra entre 23 y 38 años de edad.

Con esto se remarca una vez más que el mercado laboral mexicano presenta altos niveles de rotación, lo cual genera cada año un elevado número de cuentas de ahorro para el retiro, una parte de las cuales se desactiva debido a que los trabajadores se mueven a otros empleos en los sectores que no contribuyen al IMSS (trabajos que cotizan al ISSSTE, entidades estatales, universidades, paraestatales, independientes, etcétera).

De la gráfica siguiente observamos que el 81 por ciento de los clientes activos de AFORE X, gana entre 0 y 6 salarios mínimos.



GRÁFICA 44. Estructura por edad y rango salarial de los clientes de AFORE X
Fuente: AFORE X

# Salarios	% Clientes	% Acumulado
0 a 1.99	45.26%	45.26%
2 a 3.99	26.97%	72.23%
4 a 5.99	8.91%	81.13%
6 a 7.99	4.83%	85.96%
8 a 9.99	3.10%	89.06%
10 a 11.99	2.27%	91.33%
12 a 13.99	1.68%	93.01%
14 a 15.99	1.32%	94.33%
16 a 17.99	1.01%	95.35%
18 a 19.99	0.77%	96.12%
20 a 21.99	0.60%	96.72%
22 a 23.99	0.51%	97.22%
>=24	2.78%	100.00%

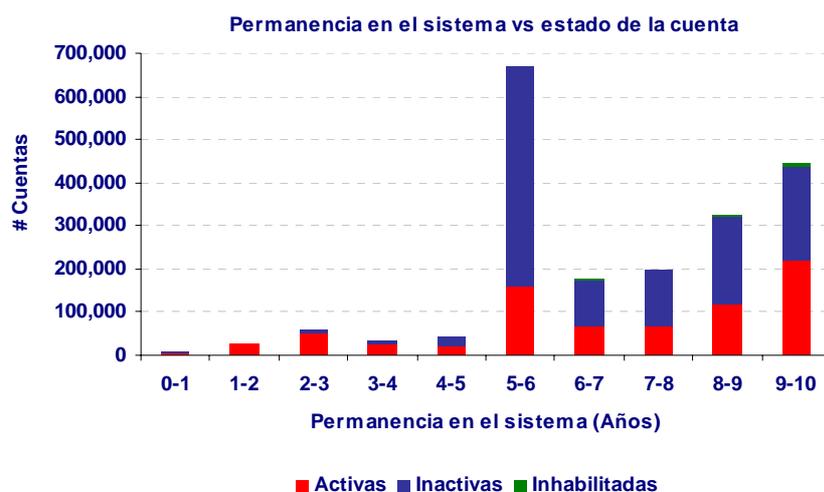
TABLA 16. Participación en clientes por rangos de salarios
Fuente: AFORE X

Ahora analicemos la antigüedad de los trabajadores tanto en el sistema (desde el registro del trabajador en cualquier administradora) como en la AFORE, así como los saldos que administra AFORE X, por cada tipo de cuenta.

A través de la información siguiente se muestra que el 33.78 por ciento de los clientes de AFORE X tiene una permanencia en el sistema de pensiones de entre 5 y 6 años (en el año 2001, CONSAR realizó asignación de clientes³³ a nuestra AFORE de estudio).

Permanencia (años)	Estado de la cuenta			Total	% del total
	Activas	Inactivas	Inhabilitadas		
0-1	6,188	448	20	6,656	0.34%
1-2	23,970	2,380	45	26,395	1.33%
2-3	49,263	8,839	70	58,172	2.93%
3-4	26,698	8,866	77	35,641	1.80%
4-5	22,205	19,830	187	42,222	2.13%
5-6	161,347	507,134	1,917	670,398	33.78%
6-7	65,982	110,039	541	176,562	8.90%
7-8	69,371	128,195	849	198,415	10.00%
8-9	120,464	202,960	2,840	326,264	16.44%
9-10	218,734	219,282	5,884	443,900	22.37%
	764,222	1,207,973	12,430	1,984,625	100.00%

TABLA 17. Número de clientes segmentado por años de permanencia en el sistema y estado de la cuenta
Fuente: AFORE X



GRÁFICA 45. Estructura de la cartera por antigüedad en el sistema y estado de la cuenta
Fuente: AFORE X

³³ Para aquellos trabajadores afiliados al IMSS que durante los dos primeros meses de su vida laboral, no elijan Afore, CONSAR realiza la asignación de estos clientes a las Afores más baratas.

En general el sistema de pensiones mexicano muestra una baja tasa de actividad, la cual se ubica alrededor del 45 por ciento. Debido al comportamiento de esta variable así como a la baja densidad de cotización de los trabajadores, el mercado de las AFORES muestra una tendencia a aumentar la comisión sobre saldo, de esta manera su cobro en comisiones repercutirá a todos los trabajadores.

Otra forma de analizar a los clientes de AFORE X es a través su permanencia dentro de la administradora, lo que es una forma de medir el nivel de retención de clientes que tiene nuestra AFORE en estudio.

Permanencia en la Afore (años)	Estado de la cuenta			Total	% del total
	Activas	Inactivas	Inhabilitadas		
0-1	130,997	627	76	131,700	6.64%
1-2	47,575	4,451	102	52,128	2.63%
2-3	40,982	9,155	119	50,256	2.53%
3-4	18,726	9,096	103	27,925	1.41%
4-5	21,265	27,205	293	48,763	2.46%
5-6	126,919	497,687	1,625	626,231	31.55%
6-7	53,376	109,979	543	163,898	8.26%
7-8	59,608	128,199	849	188,656	9.51%
8-9	97,730	202,778	2,842	303,350	15.29%
9-10	167,044	218,796	5,878	391,718	19.74%
	764,222	1,207,973	12,430	1,984,625	100.00%

TABLA 18. Número de clientes segmentado por años de permanencia en la AFORE y estado de la cuenta
Fuente: AFORE X



GRÁFICA 46. Estructura de la cartera por antigüedad en la AFORE y estado de la cuenta
Fuente: AFORE X

De lo anterior se deduce que el 61 por ciento de los clientes AFORE X son inactivos, el 64.6 por ciento tiene menos de 38 años de edad y el 89 por ciento gana menos de 10 salarios mínimos.

AFORE X administra alrededor de 41 mil millones de pesos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

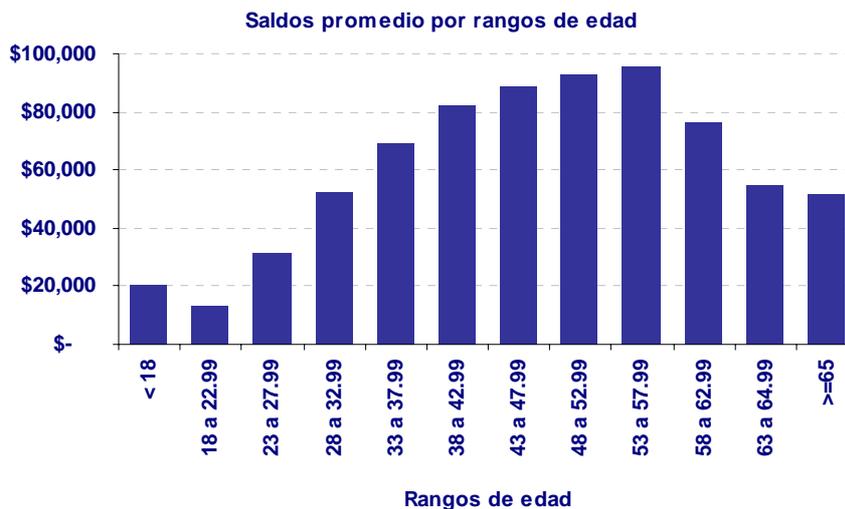
Saldos administrados por estado de la cuenta		
Activas	Inactivas	Inhabilitada
\$ 31,376,021,541.65	\$ 9,695,260,079.32	\$ 320,017.52
76.4%	23.6%	0.0%

TABLA 19. Saldos administrados distribuidos por estado de la cuenta
Fuente: AFORE X



GRÁFICA 47. Saldos administrados por estado de cuenta
Fuente: AFORE X

En la gráfica siguiente se muestra la distribución por rangos de edades del saldo promedio que tiene cada trabajador afiliado en AFORE X en su cuenta individual de ahorro para el retiro.



GRÁFICA 48. Saldos administrados por rangos de edad
Fuente: AFORE X

Como resultado de lo mostrado anteriormente y observando las tendencias de mercado, AFORE X ha decidido modificar su estructura de comisiones, para lograr una mejor posición en la tabla comparativa de comisiones establecida por CONSAR.

4.2.3.2 Modelo de cálculo de comisiones equivalentes

Este modelo se realiza conforme a la normatividad establecida por CONSAR en su circular 04-5³⁴, y sobre los supuestos establecidos por la misma Comisión, presentados en sus estadísticas históricas.

Metodología de cálculo de las comisiones equivalentes

El cálculo de las comisiones equivalentes se realiza en dos fases. Primero, se estima el saldo futuro de la cuenta individual para un determinado nivel de salario del trabajador, aplicando la estructura de comisiones por flujo y/o saldo de cada AFORE, incluyendo, en caso de que aplique, los descuentos por permanencia y esquemas decrecientes de comisiones. Para ello se supone una tasa de rendimiento de gestión anual real igual para todas las Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro (Siefores).

En segundo término, mediante un proceso iterativo, se determina una comisión única y uniforme, por flujo o por saldo, que iguale el saldo futuro de la cuenta individual obtenido de acuerdo con el procedimiento anterior, utilizando los mismos supuestos de nivel de salario, rentabilidad y periodo de proyección.

A) Saldo de la cuenta individual con la estructura de comisiones vigente

La fórmula que se utiliza para la estimación del saldo de la cuenta individual es la siguiente:

$$S_t = [S_{t-1} \cdot (1+i)^t \cdot (1-\beta)] + [(aprcv \cdot (1-\alpha) + cs) \cdot (1+i/2)^t \cdot (1-\beta/2)] \quad (1)$$

donde:

S_t = Saldo de la cuenta individual en el año t .

$aprcv$ = Aportaciones a la cuenta individual del seguro de RCV [Salario base de cotización anual (sbc) x contribución (6.5%)].

α = % de comisión sobre aportación de la Afore = % comisión sobre sbc / 6.5%.

β = % de comisión anual sobre saldo de la Afore.

cs = Cuota social anual.

t = Año de proyección ($t = 1, 2, \dots, n$).

n = Horizonte de proyección.

i = Tasa de rendimiento anual real

³⁴ Circular CONSAR 04-5, "Reglas generales que establecen el régimen de comisiones al que deberán sujetarse las administradoras de fondos para el retiro." Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14/02/2003.

B) Comisión Equivalente sobre flujo

La ecuación con la que se realiza el proceso iterativo para obtener la comisión equivalente sobre flujo igual a un porcentaje α' , es la siguiente:

$$S'_t = [S'_{t-1} \cdot (1+i)] + [(aprcv \cdot (1-\alpha') + cs) \cdot (1+i/2)] = S_t$$

Despejando α' de la ecuación:

$$S'_t = [S'_{t-1} \cdot (1+i)] + [(aprcv \cdot (1-\alpha') + cs) \cdot (1+i/2)]$$

$$S'_t = S'_{t-1} + S'_{t-1} \cdot i + (aprcv - aprcv \cdot \alpha' + cs) \cdot (1+i/2)$$

$$S'_t = S'_{t-1} + S'_{t-1} \cdot i + aprcv + aprcv \cdot i/2 - aprcv \cdot \alpha' - aprcv \cdot \alpha' \cdot i/2 + cs + cs \cdot i/2$$

$$aprcv \cdot \alpha' + aprcv \cdot \alpha' \cdot i/2 = -S'_t + S'_{t-1} + S'_{t-1} \cdot i + aprcv + aprcv \cdot i/2 + cs + cs \cdot i/2$$

$$\alpha' \cdot (aprcv + aprcv \cdot i/2) = -S'_t + S'_{t-1} + S'_{t-1} \cdot i + aprcv + aprcv \cdot i/2 + cs + cs \cdot i/2$$

$$\alpha' = \frac{-S'_t + S'_{t-1} + S'_{t-1} \cdot i + aprcv + aprcv \cdot i/2 + cs + cs \cdot i/2}{aprcv + aprcv \cdot i/2}$$

donde:

α' es la variable que se desea encontrar,

S'_t es el saldo en la cuenta individual al final del periodo t, obtenido al considerar un porcentaje de comisión único y uniforme sobre flujo α' , durante un cierto periodo de proyección, con el que se debe igualar el saldo S_t , obtenido conforme a la ecuación (1) ($S'_t = S_t$).

Finalmente, la Comisión Equivalente sobre el sbc, α_1 es igual a:

$$\alpha_1 = \alpha' \cdot 6.5\%$$

B) Comisión Equivalente sobre saldo

De forma análoga, la ecuación con la que se realiza el proceso iterativo para obtener la comisión equivalente sobre saldo igual a un porcentaje β' , es la siguiente:

$$S'_t = [S'_{t-1} \cdot (1+i) \cdot (1-\beta')] + [(aprcv + cs) \cdot (1+i/2) \cdot (1-\beta'/2)] = S_t$$

$$S'_t = [S'_{t-1} \cdot (1+i) \cdot (1-\beta')] + [(aprcv + cs) \cdot (1+i/2) \cdot (1-\beta'/2)]$$

$$S'_t = [(S'_{t-1} + S'_{t-1} \cdot i) \cdot (1-\beta')] + [(aprcv + cs) \cdot (1-\beta'/2 + i/2 - i \cdot \beta'/4)]$$

$$S'_t = S'_{t-1} - S'_{t-1} \cdot \beta' + S'_{t-1} \cdot i - S'_{t-1} \cdot i \cdot \beta' + aprcv - aprcv \cdot \beta'/2 + aprcv \cdot i/2 - aprcv \cdot i \cdot \beta'/4 + CS - CS \cdot \beta'/2 + CS \cdot i/2 - CS \cdot i \cdot \beta'/4$$

$$S'_{t-1} \cdot \beta' + S'_{t-1} \cdot i \cdot \beta' + aprcv \cdot \beta'/2 + aprcv \cdot i \cdot \beta'/4 + CS \cdot \beta'/2 + CS \cdot i \cdot \beta'/4 = -S'_t + S'_{t-1} + S'_{t-1} \cdot i + aprcv + aprcv \cdot i/2 + CS + CS \cdot i/2$$

$$\beta' = \frac{-S'_t + S'_{t-1} + S'_{t-1} \cdot i + aprcv + aprcv \cdot i/2 + CS + CS \cdot i/2}{S'_{t-1} + S'_{t-1} \cdot i + aprcv/2 + aprcv \cdot i/4 + CS/2 + CS \cdot i/4}$$

donde:

β' es la variable que se desea encontrar,

S_t es el saldo en la cuenta individual al final del periodo t , obtenido al considerar un porcentaje de comisión único y uniforme sobre saldo β' , durante un cierto periodo de proyección, con el que se iguale el saldo S_t de la ecuación (1) ($S_t = S_t$).

La información que se presenta en el formato de traspasos, para calcular la comisión equivalente sobre saldo a un año, parámetro de referencia para comparar las comisiones que cobran las AFORES, utiliza las siguientes variables como supuestos, los cuales se van modificando de acuerdo con las tendencias promedio de mercado.

- Tasa de rendimiento
- Saldo inicial del trabajador
- Aportación bimestral

En las tablas siguientes se muestra la tabla comparativa de comisiones equivalentes sobre saldo a 1 año, correspondiente a los meses de diciembre del 2006 y Enero del 2007, para cada administradora considerando su estructura de comisiones a esas fechas de análisis; así como los supuestos utilizados para el cálculo de cada una de ellas.

Comisión Equivalente Sobre Saldo a 1 Año					
(Al 31 de diciembre de 2006)			(Al 31 de enero de 2007)		
Lugar	Afore	Porcentaje Anual Sobre Saldo	Lugar	Afore	Porcentaje Anual Sobre Saldo
1	Afirme Bajío	1.51	1	Afirme Bajío	1.51
2	Inbursa	1.53	2	Inbursa	1.54
3	Actinver	1.94	3	Actinver	1.94
4	Azteca	1.95	4	Azteca	1.95
5	Ahorra Ahora	1.96	5	Ahorra Ahora	1.96
6	Bancomer	1.98	6	Bancomer	1.98
7	Invercap	2.17	7	Invercap	2.17
8	De la Gente	2.17	8	De la Gente	2.18
9	Coppel	2.21	9	Coppel	2.21
10	Banorte Generali	2.36	10	Argos	2.30
11	Ixe	2.40	11	Banorte Gener	2.36
12	Banamex	2.41	12	Ixe	2.40
13	Argos	2.55	13	Banamex	2.40
14	Scotia	2.66	14	Scotia	2.66
15	Metlife	2.67	15	Metlife	2.68
16	XXI	2.89	16	XXI	2.90
17	Profuturo GNP	2.92	17	Profuturo GNP	2.92
18	ING	2.97	18	ING	2.97
19	HSBC	3.05	19	HSBC	3.06
20	Santander	3.15	20	Santander	3.14
21	Principal	3.48	21	Principal	3.48
	Promedio	2.43		Promedio	2.41
Supuestos:	Tasa de rentabilidad	5% anual real			5% anual real
	Saldo inicial	\$22,880.00			\$23,770.00
	Aportación bimestral	\$752.17			\$777.41
	Permanencia en el sistema	5 años cumplidos			5 años cumplidos

TABLA 20. Supuestos para cálculo de las comisiones equivalentes sobre saldo a 1 año
Fuente: CONSAR

En diversas declaraciones de prensa, el presidente de la CONSAR, ha definido a este indicador comparativo de comisiones entre AFORES como “imperfecto”, ya que no refleja la realidad para cada trabajador, debido a los supuestos utilizados para su cálculo.³⁵

Debido a la imperfección de dicho indicador, una AFORE podría mejorar su posición en el indicador de referencia y a su vez incrementar sus ingresos en el corto y largo plazos; por ejemplo, Profuturo GNP ha desarrollado su estrategia bajando la comisión sobre flujo fuertemente al quinto año de permanencia del trabajador en el sistema, lo que la posiciona de manera favorable en la tabla comparativa de comisiones emitida por CONSAR.

Derivado de lo anterior se ha aprobado una reforma a la Ley de sistemas de ahorro para el retiro, la cual aun esta en espera de ser publicada. Los principales cambios que involucra dicha reforma son:

	Ahora	Después
Cobro de comisión	Flujo y saldo	Saldo
Indicador comparativo principal entre Afores	Comisión equivalente	Rendimiento Neto
Trasposos menores a un año	Con base a la comisión equivalente	Con base al rendimiento neto (un solo cambio anual)
Asignación de cuentas	A las Afores con menor comisión equivalente	A las Afores con mayor rendimiento neto
Pago a fuerza de ventas	Diseñado por la Afore	Regulado por CONSAR
Director General	Sin requisitos	Con requisitos

TABLA 21. Principales cambios en el sistema de ahorro para el retiro (SAR)
Fuente: CONSAR

4.2.3.3 Modelo de ingresos por comisiones

El desarrollo de este modelo consiste en acumular todos los flujos por concepto de cobro al trabajador, comisiones sobre flujo y sobre saldo.

Los principales insumos para este modelo son:

- Características de los trabajadores:
 - Fecha de nacimiento
 - Fecha de entrada al sistema de pensiones
 - Fecha de entrada a la AFORE
 - Salario
 - Saldo inicial al momento del análisis
 - Densidad de cotización
 - Estado de la cuenta (Activa, inactiva)
- Variables financieras:
 - Tasa de rendimiento real de la Siefore
 - Incremento salarial (1%)
 - Cuota social

³⁵ Fuente: Informe del Estado que guardan los sistemas de ahorro para el retiro, CONSAR, Marzo 2007
Noticias de Prensa

- Variables demográficas:
 - Tablas biométricas de la Experiencia Mexicana para la Seguridad Social de Activos (EMSSA) publicadas por el IMSS y de la Experiencia Demográfica de Invalidez (EISS) publicada por la CNSF, S-22.3.
- Estructura de comisiones de la AFORE

De esta manera el cálculo de ingresos para las administradoras por comisiones se realiza dividiendo a los clientes por estado del trabajador, cliente activo o inactivo.

Cuentas Inactivas

$$(\beta)\$ = S_{t-1} \cdot \beta\% \cdot (1+i)$$

Cuentas Activas (2 formas equivalentes)

Opción 1

$$(\alpha + \beta)\$ = [S_{t-1} \cdot \beta\% \cdot (1+i) + SBC \cdot contrib \cdot \beta\% / 2 + SBC \cdot contrib \cdot i \cdot \beta\% / 4 + SBC \cdot \alpha\% - SBC \cdot \alpha\% \cdot \beta\% / 2 + SBC \cdot \alpha\% \cdot i / 2 - SBC \cdot \alpha\% \cdot \beta\% \cdot i / 4 + CS \cdot \beta\% / 2 + CS \cdot i \cdot \beta\% / 4] \cdot dencot$$

Opción 2

$$(\alpha + \beta)\$ = [S_{t-1} \cdot \beta\% \cdot (1+i) + aprcv \cdot \beta\% / 2 + aprcv \cdot i \cdot \beta\% / 4 + aprcv \cdot \alpha\% / contrib - aprcv \cdot \alpha\% \cdot \beta\% / 2 \cdot contrib + aprcv \cdot \alpha\% \cdot i / 2 \cdot contrib - aprcv \cdot \alpha\% \cdot \beta\% \cdot i / 4 \cdot contrib + CS \cdot \beta\% / 2 + CS \cdot i \cdot \beta\% / 4] \cdot dencot$$

donde:

(β)\$= Ingresos por comisiones en pesos para cuentas inactivas

($\alpha + \beta$)\$= Ingresos por comisiones en pesos para cuentas activas

α %= Comisión sobre flujo que cobra la Afore

β %= Comisión sobre saldo que cobra la Afore

Tasa de rendimiento: i , 5%

Inflación: 0%

Contribución: contrib, 6.5%

Incremento salarial: 1%

SM: Salario Mínimo

Nivel de Salario: Calidad de Cuenta, ultimo salario observado del trabajador

SBC= Nivel de salario* SM*365

aprcv= SBC*Contribución

Saldo inicial: S_{t-1}

Cuota Social: CS, publicada en CONSAR

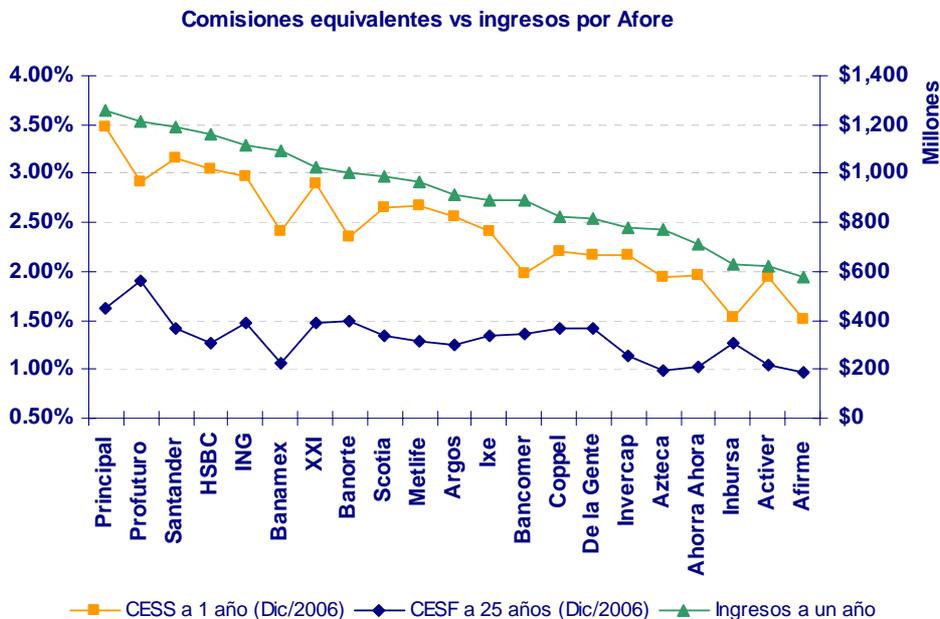
$$\text{Densidad de cotización (dencot)}^{36} = \frac{\text{Aportaciones realizadas}}{\text{Aportaciones posibles}}$$

Una vez definidas todas las variables a considerar, se emplea la metodología anterior para el cálculo de ingresos.

Así mismo, se ha realizado la proyección de ingresos para un año con la estructura de comisiones establecida para cada una de las administradoras utilizando la base de datos de nuestra AFORE de estudio, donde como resultado se tiene lo siguiente:

Rank CESS a 1 año	Afore	CESS a 1 año (Dic/2006)	CESF a 25 años (Dic/2006)	Ingresos a un año
21	Principal	3.48%	1.62%	\$1,258,449,471
17	Profuturo	2.92%	1.91%	\$1,214,810,568
20	Santander	3.15%	1.42%	\$1,192,428,561
19	HSBC	3.05%	1.27%	\$1,159,109,724
18	ING	2.97%	1.47%	\$1,116,155,709
12	Banamex	2.41%	1.07%	\$1,094,012,457
16	XXI	2.89%	1.47%	\$1,023,220,214
10	Banorte	2.36%	1.50%	\$1,000,770,689
14	Scotia	2.66%	1.35%	\$987,458,864
15	Metlife	2.67%	1.29%	\$963,638,101
13	Argos	2.55%	1.24%	\$915,439,368
11	Ixe	2.40%	1.34%	\$891,853,830
6	Bancomer	1.98%	1.37%	\$890,213,090
9	Coppel	2.21%	1.42%	\$826,198,449
8	De la Gente	2.17%	1.41%	\$816,977,809
7	Invercap	2.17%	1.13%	\$781,683,911
4	Azteca	1.95%	0.98%	\$770,031,920
5	Ahorra Ahora	1.96%	1.02%	\$710,056,008
2	Inbursa	1.53%	1.26%	\$627,578,171
3	Activer	1.94%	1.05%	\$619,763,071
1	Afirme	1.51%	0.96%	\$577,006,187

TABLA 22. Cálculo de ingresos a un año comparado contra comisiones equivalentes
Fuente: AFORE X



GRÁFICA 49. Ingresos a un año y comisiones equivalentes por Administradora
Fuente: AFORE X

³⁶ Ver glosario.

De la gráfica anterior observamos, que utilizando una misma base de cálculo, sólo variando la estructura de comisiones correspondiente a cada administradora, los ingresos son muy variados, además de que una mejor posición en la tabla comparativa establecida por CONSAR no significa propiamente que corresponda a una AFORE más barata, para todos los trabajadores.

4.2.3.4 Optimización de comisiones

Para desarrollar este modelo se deben considerar los dos modelos anteriores: cálculo de comisiones equivalentes y cálculo de ingresos, y así definir un modelo de programación lineal, tal que:

$$\begin{aligned}
 & \max(\alpha + \beta)\$ \\
 & s.a \\
 & \beta' \leq \beta'_{actual} \\
 & \alpha' \leq \alpha'_{actual} \\
 & \alpha_i \leq \alpha_{i_actual} \\
 & \beta_i \leq \beta_{i_actual} \\
 & \alpha_i, \beta_i \geq 0 \\
 & i = 0, \dots, n \quad \text{Antigüedad del trabajador} \\
 & \quad \quad \quad \text{en el sistema}
 \end{aligned}$$

Para el desarrollo de dicho modelo, se calculan los ingresos por comisiones esperados que dejará cada trabajador a la AFORE.

Para que CONSAR autorice un cambio en la estructura de comisiones de cualquier administradora, a la fecha, es necesario que las comisiones equivalentes obtenidas con la estructura propuesta sean menores a las actuales en todos los puntos (criterio normativo). Las comisiones equivalentes se calculan para tres prospectos de persona distintos, el primero incluye supuestos de la media del mercado, el segundo utiliza supuestos descriptivos de un trabajador de reciente ingreso al sistema de pensiones, y el tercero caracteriza a los trabajadores asignados.

Siguiendo la tendencia del mercado, la reforma a la Ley de Sistemas de Ahorro para el Retiro y las conferencias de prensa dadas por el presidente de la CONSAR, se ha sugerido construir una estructura de comisiones, donde se elimine la comisión sobre flujo y se incremente el cobro en la comisión sobre saldo; aspecto que desfavorecerá a aquellos clientes inactivos.

4.2.3.5 Indicador de Traspasos

Es necesario construir un indicador de movimientos de la cartera, el cual considere los clientes de entrada (traspasos-recibidos), los clientes de salida (traspasos-cedidos) y nuevas afiliaciones.

El indicador de traspasos está construido con el fin de distribuir tanto los traspasos de entrada como de salida de la AFORE contenidos en el pronóstico de ventas.

El desarrollo de dicho indicador considera tasas de salida y entrada a la cartera de AFORE X, considerando información histórica, crecimiento natural del mercado y pronósticos de ventas.

Para su desarrollo se consideró la información histórica de traspasos cedidos/recibidos por antigüedad de los trabajadores en el sistema y nivel de salario, así se generó un índice sobre la distribución de los traspasos cedidos/recibidos por año de antigüedad, el cual se aplicará de la siguiente forma:

- se definirá en primer término el número de traspasos cedidos/recibidos estimado
- este número de traspasos se distribuirá según el indicador antes calculado.

4.2.3.6 Validaciones con el área de Riesgos

Después de desarrollar los modelos anteriores es necesario validar los resultados obtenidos con el área de riesgos de la empresa.

En esta validación se incluye la parte de gastos y costos de oportunidad del proyecto. Así mismo, se utilizan las tasas mínimas requeridas por los accionistas.

De esta manera se tiene como resultado la medición de métricas de valor, tales como, tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión, valor presente neto.

Para aceptar la propuesta es indispensable no perder valor del negocio.

4.2.3.7 Documentación requerida por CONSAR para evaluar propuesta de cambio de comisiones

Mediante la circular 04-5, se establece la información requerida por CONSAR para que se presente a evaluación ante la Junta de Gobierno una propuesta de cambio de comisiones por parte de las administradoras.

La información requerida es la siguiente:

- 1) Justificación financiera de la propuesta;
- 2) Estados de resultados proyectados a tres años, con periodicidad trimestral, especificando en su caso, los rubros correspondientes a cada Sociedad de Inversión cuyas comisiones se propongan por primera vez o se modifiquen;
- 3) Proyección del número y perfil de los trabajadores registrados por cada Sociedad de Inversión que opere la administradora, para el mismo periodo de tres años a que se refiere la fracción anterior y con periodicidad mensual;
- 4) Proyecciones de aportaciones y de saldos en cada Sociedad de Inversión para los próximos tres años con periodicidad mensual;
- 5) Análisis de rentabilidad y fortaleza financiera de la administradora, actualmente y con la implementación de nuevas Sociedades de Inversión, en su caso;
- 6) Tratándose de modificaciones a las estructuras de comisiones en los términos previstos en las reglas novena y décima, proyecto de comunicado a todos los trabajadores registrados en la administradora, en el que se describa de manera clara y precisa la estructura de comisiones y sus modificaciones, haciendo ver al trabajador que derivado de las modificaciones en las comisiones, podrá ejercer el derecho de traspaso de su cuenta individual a la administradora de su elección;
- 7) La estructura de comisiones por cada una de las Sociedades de Inversión que operen, y
- 8) El Prospecto de Información de las Sociedades de Inversión, en relación con las cuales se modifiquen las estructuras de comisiones, en su caso.

4.2.4 PLANTEAMIENTO Y EVALUACIÓN DE ESCENARIOS

Se evaluaron diferentes esquemas de comisiones, considerando elevar la comisión sobre saldo y eliminar el cobro inmediato en la comisión sobre flujo y así elegir el escenario óptimo que se ajuste a los límites establecidos por CONSAR en su normatividad en cuanto a las comisiones equivalentes y medidas de valor establecidas por los accionistas del negocio.

De esta forma se construyó un factor de conversión para migrar del cobro de comisiones mixto al de sólo saldo para situar a cada administradora, el cual considera los ingresos por comisiones con relación a los recursos administrados por cada administradora, lo cual se muestra en la siguiente tabla:

	Ingresos por comisiones	Saldos admon (sin AV)	Factor conversión
	Mar-Abr/07	Abr-07	2007
Argos	\$ 52,708.16	\$ 26,862,444.87	1.18%
Inbursa	\$ 176,134,025.53	\$ 89,550,282,159.64	1.18%
Bancomer	\$ 313,904,762.08	\$ 129,446,067,251.66	1.45%
Banorte	\$ 149,575,595.34	\$ 52,725,520,189.06	1.70%
Santander	\$ 146,944,589.27	\$ 50,994,203,709.83	1.73%
HSBC	\$ 90,059,826.33	\$ 30,758,920,548.44	1.76%
IING	\$ 155,020,579.94	\$ 51,283,137,737.64	1.81%
Banamex	\$ 432,760,438.11	\$ 141,786,051,350.03	1.83%
XXI	\$ 137,398,969.47	\$ 43,392,548,012.37	1.90%
Profuturo	\$ 257,942,726.42	\$ 79,624,778,349.60	1.94%
Azteca	\$ 45,900,560.62	\$ 14,100,380,561.49	1.95%
Principal	\$ 114,866,545.69	\$ 32,870,770,883.44	2.10%
IXE	\$ 10,957,027.51	\$ 3,003,351,739.35	2.19%
Metlife	\$ 42,031,080.10	\$ 11,258,444,208.42	2.24%
Scotia	\$ 1,749,693.51	\$ 453,016,966.56	2.32%
Actinver	\$ 37,441,554.89	\$ 9,661,723,239.85	2.33%
Invercap	\$ 49,231,711.92	\$ 11,909,760,790.38	2.48%
Afirme	\$ 11,695,915.68	\$ 2,148,040,996.33	3.27%
Coppel	\$ 9,665,377.16	\$ 1,136,645,253.44	5.10%
AAA	\$ 5,835,355.67	\$ 200,832,447.23	17.43%
De la Gente	\$ 2,029,234.29	\$ 44,914,983.90	27.11%

TABLA 23. Factor de conversión a cobro sólo por saldo
Fuente: AFORE X

Este sería, en datos generales, el factor de conversión a cobro sólo por saldo de cada administradora, a través de lo anterior se muestra la posibilidad de fusiones entre administradoras, dado la magnitud del factor de algunas de ellas.

Existen aspectos discrecionales establecidos por CONSAR, los cuales no se encuentran estipulados dentro de su normatividad escrita, referentes a la población máxima afectada en un cambio de comisiones por cualquier administradora, así como que los ingresos proyectados con la estructura propuesta no sean mayores a los actuales, lo anterior debido a la dificultad que se tiene hasta el momento para evaluar sólo por medio de comisiones equivalentes si una estructura de comisiones es más baja que otra.

4.2.5 RESULTADOS Y TOMA DE DECISIONES

Después de un arduo análisis de propuestas de comisiones, AFORE X ha seleccionado la que menor impacto en ingresos tiene y mayor impacto en su posicionamiento en la tabla comparativa de comisiones emitida por CONSAR.

Los resultados obtenidos con la estructura propuesta son los siguientes:

	Año		
	2007	2008	2009
Ingresos proyectados (miles)	986,978.36	1,446,266.00	1,663,720.00

TABLA 24. \$ Ingresos esperados con la estructura propuesta
Fuente: AFORE X

Población activa afectada

28%

TABLA 25. Porcentaje de población activa afectada el primer año por el cambio en comisiones
Fuente: AFORE X

La propuesta cumple con los criterios y recomendaciones emitidos por la Junta de Gobierno de esa H. Comisión plasmados en la Circular CONSAR 4-5:

- El esquema de comisiones presentado no afecta los intereses de los trabajadores ni debe de considerarse excesivo toda vez que la Comisión Equivalente sobre flujo a 25 años, calculada conforme a la metodología establecida por la Junta de Gobierno de esa H. Comisión a través de la ya multicitada Circular CONSAR 4-5, es MENOR a la que actualmente se tiene autorizada y no se encuentra fuera de los parámetros del mercado.
- No se discrimina a ningún trabajador o sus beneficiarios y está presentado sobre bases uniformes de cobro.

ANEXOS

Índice de Concentración.

Los índices de concentración son medidas estadísticas que cuantifican el estado de la estructura de la población en estudio y por medio de ellos se pueden detectar problemas en la distribución de la misma. Además, estos índices permiten cuantificar el grado de concentración que existe en el fenómeno estudiado.

INDICE DE HERFINDAHL

Se utiliza el índice Herfindahl-Hirschman (HHI) para medir la concentración del mercado. Este índice es propuesto como una medida de estructura de mercado, ya que toma en cuenta tanto el número de competidores en el mercado como su participación relativa en el mismo³⁷. Este índice es calculado como “la suma de los cuadrados de los tamaños relativos de las empresas de la industria considerada”³⁸.

Es decir, este índice se basa en el número total y en la distribución de los tamaños de las empresas de una industria. Se obtiene a partir de la fórmula:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Siendo S_i la producción relativa (volumen de negocios) de la i -ésima empresa y n el número total de empresas de la industria.

El índice HHI se puede calcular sobre una base de 1 (donde un HHI =1 indica que se está en presencia de un monopolio), sobre una base de 1.000 ó 10.000.

Sobre una base de 10.000, el nivel de concentración es clasificado como sigue:

- Un HHI menor a 1.000 se considera una baja concentración,
- Un HHI entre 1.000 y 1.800 se considera una concentración media, y
- Un HHI mayor a 1.800 se considera una alta concentración.

Cuanto más cercano un mercado está a ser un monopolio, la concentración es más alta y más baja cuando es más competitivo.

³⁷ Paper de la OECD. *Mergers in Financial Services*. Septiembre, 2.000.

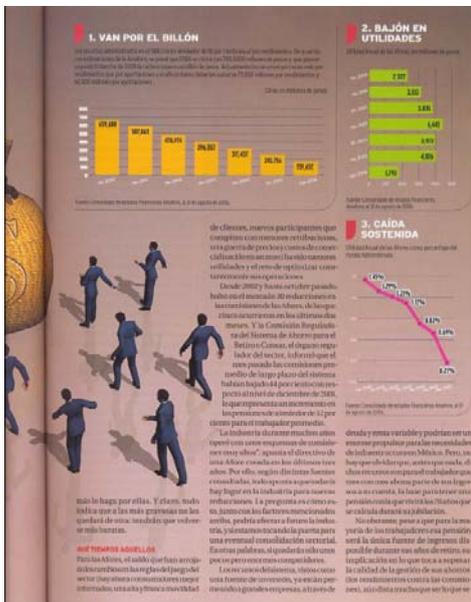
³⁸ Khemani, R. S. y Shapiro, D. M. , *Glosario de Economía Industrial y Derecho de la Competencia*. Coedición: OCDE Ediciones Mundi-Prensa, Madrid-Barcelona-México, 1.995.

Metodología para el cálculo de la tasa de rendimiento neto observado (TRNO)

El Rendimiento Neto de los Trabajadores es el rendimiento que paga la SIEFORE a los trabajadores una vez que se ha considerado la comisión por flujo cobrada por la AFORE de acuerdo al esquema de comisiones vigente. Es decir, este rendimiento refleja realmente lo que se paga a los trabajadores por SIEFORE, ya que se han tomado en cuenta todas las comisiones cobradas.

Este indicador variará dependiendo de los rendimientos de gestión de las Siefors y de las comisiones de las Afores. Las cifras son porcentajes de rendimiento en términos anualizados.

NOTICIAS RELEVANTES



Acelerada expansión de las AFORES; SE AGUDIZA COMPETENCIA.³⁹

La industria de las AFORES vive una intensa pero desequilibrada competencia, pues se centra más en el tema de comisiones, cuando el rendimiento es un elemento fundamental para crecer las pensiones.

Eduardo Silva, director general de AFORE Profuturo GNP, comentó lo anterior y resaltó que la mayoría de las acciones que lleva a cabo la Consar para informar al trabajador, prácticamente no toman en cuenta el rendimiento como un elemento fundamental en la toma de decisiones.

"Competencia feroz" entre AFORES por nuevas cuentas.⁴⁰

Las AFORES "enfrentan una competencia feroz" por ganar nuevos afiliados, por lo que se estima que cuatro millones de personas se cambiarán de cuenta únicamente en este año, afirmó Carlos Ramírez. El director de Enlace y Difusión de la Consar dijo que gracias a la nueva ley para la administración de fondos para el retiro, se volvió tan fuerte la competencia que en el último año se han registrado 14 bajas de comisiones por parte de las AFORES.

La guerra entre AFORES beneficia a todos.⁴¹

Además de enfrentar un combate sin precedentes en su historia reciente, al puro estilo del Arte de la Guerra "Sun Tzu", el dominio y permanencia dentro del mercado de inversión para el retiro no está asegurado para todas las AFORES. Si bien algunos de los más grandes grupos financieros han reaccionado a la manera de las grandes cadenas comerciales y departamentales reduciendo sus precios y comisiones ante la proximidad de la temporada de fin de año-, a efecto de no comprometer por más tiempo su liderazgo en esta industria financiera, no son ellos los que están ganando esta batalla. Finalmente y como en toda actividad, todo parece indicar que no todas las AFORES se están adaptando a los cambios. Prueba de ello fue la salida en el pasado de varias de ellas, como Prewinter, Zurich, Génesis o Tepeyac por citar algunas. En el presente esa dificultad la están encontrando AFORES como Metlife, Principal e Ixe, además de otras, que de acuerdo a sus estados financieros de resultados presentan números rojos.



³⁹ Fuente: Periódico Reforma, 24/Sep/2006

⁴⁰ Fuente: Periódico El Financiero, 16/Oct/2006

⁴¹ Fuente: Periódico El Economista, 24/Sep/2006

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Los cambios instrumentados para impulsar la competencia se han traducido en entrada de nuevas AFORES, mayor número de traspasos y cambios en las participaciones de mercado de las AFORES. El número de AFORES en el sistema ha aumentado de 11 en 2001 a 16 al cierre de 2005, y a 21 al cierre de 2006, con lo cual son 21 las AFORES aprobadas y que estarán compitiendo en México.

La desregulación en el proceso de traspaso ha permitido que cada vez más trabajadores cambien de AFORE. Ello ha fortalecido uno de los principales elementos de competencia entre jugadores existentes, y ha elevado el atractivo del mercado para nuevos entrantes. La dinámica de los traspasos se muestra en el cuadro siguiente.

Afores y Traspasos			
Año	Número de Afores	Cuentas traspasadas (miles)	Montos traspasados (millones de)
2001	12	117	3,819
2002	11	133	9,588
2003	12	431	27,573
2004	13	1,205	75,045
2005	18	2,438	108,462
2006	21	3,849	

TABLA 26. AFORES y traspasos
Fuente: CONSAR

Si bien, la rentabilidad de las AFORES ha mostrado una tendencia a la baja compatible con un ambiente más competitivo, éste se ha reflejado en mayor medida en un incremento de los gastos de promoción y no siempre en menores comisiones.

Una justificación para la introducción de las AFORES ha sido que su desempeño estará regido por la competencia dentro del mercado. Los afiliados cambiarán de AFORES de “alto costo a otras de bajo costo”. De esta manera, las AFORES harán más eficiente el mercado de pensiones. Lamentablemente, las comisiones por manejo que cobran las AFORES no han sido del todo transparentes en el pasado. Tales comisiones se fijan de acuerdo con el saldo de las cuentas y toman en cuenta el flujo de las aportaciones que hacen los afiliados. Estas comisiones se van reduciendo a lo largo del tiempo. Así, para el trabajador promedio, con menos de ocho años de escolaridad, resulta casi imposible realizar una elección informada.

En México la educación en materia financiera es extremadamente deficiente, lo que deriva un aspecto de la problemática actual del sistema de pensiones. El trabajador aun no ha logrado sensibilizarse y considerar como propio su fondo de ahorro para el retiro; lo anterior adjunto con los comparativos confusos que hasta el momento se muestran al trabajador, desembocan en competencia desleal entre las administradoras. Se prevé que con las reformas a las Ley del Sistema de Ahorro para el retiro se transparente el cobro de comisiones a los trabajadores, así como los rendimientos otorgados a los mismos.

Por tanto, cifrar las esperanzas en que las personas elegirán de manera informada sus AFORES en función de las comisiones por manejo, dependerá de un mayor grado de conciencia a cerca de nuestro futuro en materia de pensiones, ya que hasta el momento el cliente es sensible a la información sólo al momento de la venta.

Derivado de lo anterior, es necesario que las administradoras busquen nuevas estrategias de ventas y de retención de cartera, razón por la cual AFORE X está en busca de desarrollar nuevas estrategias que sean el factor diferenciador de su marca en el mercado, tales como educación al cliente referente al tema.

Ante tantos cambios en la industria, AFORE X, está en proceso de reformulación de estrategias corporativas, que se refieren a ser diferente. Buscando un conjunto de actividades para lograr una mezcla de valor única.

La estrategia, no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente en lo que se hace. Es desarrollar una estrategia de diferenciación por servicio al cliente, por rendimientos y por comisiones, aspectos importantes que revelan la misión de las administradoras.

AFORE X, confía firmemente en el compromiso con sus clientes, y coincide con el autor Bruce Henderson, quien subrayaba que todas las empresas que persisten en el tiempo mantienen una ventaja particular que se diferencia de las demás, concluyendo que el manejo de esa diferencia es la esencia de una estrategia de negocios a largo plazo.

GLOSARIO

Afore. Administradora de fondos de ahorro para el retiro. Empresa financiera especializada en el manejo de los ahorros para el retiro de los trabajadores.

Agente promotor-Ejecutivo de ventas. Son las personas que trabajan para las Afores y cuentan con la autorización de la CONSAR para ofrecer los siguientes servicios: registro de cuentas individuales, comercialización, promoción y atención de solicitudes de traspasos.

Aportación. Cantidad que se deposita periódicamente en la cuenta individual de cada trabajador y que resulta de las contribuciones obrero-patronales y del gobierno para la pensión.

Aportaciones posibles. Son las aportaciones que debería tener un trabajador de haber laborado sin interrupción.

Aportaciones realizadas. Son las aportaciones efectivamente cumplidas de acuerdo a las semanas cotizadas.

Aportación para vivienda. Cantidad que aportan los patrones por concepto de INFONAVIT. Equivale al 5% del Salario Base de Cálculo del trabajador.

Aportación voluntaria. La cantidad que libremente el asegurado y/o su patrón pueden depositar en la cuenta individual del trabajador con el objeto de incrementar su ahorro para el retiro.

Barreras de entrada. Son todos aquellos obstáculos que no permiten ingresar al mercado de forma fácil.

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

1. Economías de escala: que se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
2. Diferenciación de producto: significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
3. Requisitos de capital: necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones... sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales...
4. Acceso a los canales de distribución: necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
5. Curva de aprendizaje o experiencia: el know-how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
6. Política del gobierno: puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones.

Comisión. Cantidad que cobra la Afore por proporcionar algún servicio.

Comisión sobre aportaciones voluntarias. Corresponde a la cantidad cobrada por la Afore ya sea por depósitos o por retiros de la subcuenta de aportaciones voluntarias.

Comisión sobre flujo. Cantidad que cobra la Afore por concepto de las cuotas y aportaciones depositadas a la subcuenta de Retiro, Cesantía en edad avanzada y Vejez (RCV) excluyendo la Cuota Social.

Comisión sobre saldo. Cantidad que cobra la Afore sobre el monto acumulado en las subcuentas de RCV y aportaciones voluntarias.

CONSAR. Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. Órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tiene como objetivo establecer los mecanismos, criterios y procedimientos para el funcionamiento de los sistemas de ahorro para el retiro, previstos en las leyes del Seguro Social, del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado

Cuenta individual. Cuenta que se abre en una Afore a nombre de cada trabajador para depositar y administrar su ahorro para el retiro.

Cuota social. Cantidad de dinero que el Gobierno Federal deposita al trabajador en su cuenta individual por cada día de salario cotizado.

Estado de cuenta. Documento que recibirán periódicamente los trabajadores afiliados a las Afores en el que se registrarán los depósitos, los retiros y el saldo de la cuenta individual, así como las comisiones cobradas y los rendimientos obtenidos.

Estrategia. Definida por Von Neumann y Morgensten como la serie de actos que ejecuta una empresa. Andrews, por su parte, afirmaba que: “La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas, así como las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cuál se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”. Porter la define como, elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única. De aquí que alcanzar el liderazgo y permanecer allí es, según el autor, la base de la estrategia, o sea, crear una ventaja competitiva.

Estructura de comisiones. Conjunto de comisiones que cobra la Afore por los servicios que preste al trabajador.

INFONAVIT. Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores. El organismo responsable de administrar los recursos de la subcuenta de vivienda.

Pensión. Cantidad mensual que recibe el asegurado al final de su vida de trabajo, cuando cumple los requisitos legales o sus beneficiarios cuando él fallezca.

Rendimiento. Ganancia que produce una inversión o negocio, el cual usualmente se expresa como porcentaje anual sobre la cantidad invertida.

Rotación de clientes

Salario base de cálculo. El Salario Base de Cálculo es el monto que se obtiene de dividir la aportación obrero-patronal y estatal de RCV (excluyendo la Cuota Social) entre 6.5%.

Saldo. Monto o dinero acumulado por los trabajadores en sus cuentas individuales.

Sifore. Sociedad de inversión especializada en fondos para el retiro. Es la entidad financiera a través de la cual las Afores invierten el ahorro para el retiro de los trabajadores.

Subcuenta de aportaciones voluntarias. Parte de la cuenta individual en la que se registran los depósitos voluntarios de los asegurados y de los patrones, así como los retiros y rendimientos de este dinero.

Subcuenta de Retiro, Cesantía en edad avanzada y Vejez (RCV). Parte de la cuenta individual en la que se registran las cuotas y aportaciones que los trabajadores, patrones y el Gobierno están obligados a pagar de acuerdo con la Ley del Seguro Social por este concepto, así como los retiros y rendimientos de este dinero.

Subcuenta de vivienda. Parte de la cuenta individual en la que se registra la aportación de los patrones al INFONAVIT, así como los retiros e intereses de este dinero.

Trabajador activo. Aquel que tiene al menos una aportación en los últimos doce meses.

Trabajador asignado. Aquel que no elige Afore dentro de los dos primeros meses de su vida laboral y del cual CONSAR asigna sus fondos de ahorro al primer cuartil de las administradoras más baratas, bajo la metodología de comisiones equivalentes establecidas por la misma Comisión.

Trabajador inactivo. Aquel que no haya registrado depósitos en cualquiera de sus subcuentas de ahorro para el retiro, cuyo periodo de pago corresponda a alguno de los últimos seis bimestres.

Trabajador inhabilitado. Referente a la Cuenta Individual que una Administradora dejó de operar y cuyo saldo en todas las subcuentas sea cero, por un plazo de siete bimestres, derivado de un proceso de disposición de recursos, unificación o traspaso de cuentas.

Traspaso. Se refiere al cambio de saldo de una cuenta individual de una Afore a otra.

Traspaso-IN. Referente a la adquisición de nuevos clientes para una Afore.

Traspaso-OUT. Referente a los clientes a los cuales la administradora deja de llevarles el manejo de sus recursos de ahorro para el retiro.

Ventaja competitiva. Es el elemento diferenciador que permite a la organización obtener una posición favorable respecto a sus fines y su entorno. Así, la estrategia puede también ser concebida como una línea de acción encaminada a establecer o mantener diferencias o ventajas competitivas a largo plazo, por lo que, por sí misma, la estrategia es una acción de diferenciación.

**ALGUNA
NORMATIVIDAD
EMITIDA POR CONSAR
PARA LOS AFILIADOS
AL IMSS**

Normatividad	Resumen	Publicación en el Diario Oficial de la Federación	Modificaciones
Circular CONSAR 04-5	Reglas generales que establecen el régimen de comisiones al que deberán sujetarse las administradoras de fondos para el retiro.	13-Feb-03	
Circular CONSAR 07-12	Reglas generales a las que deberán sujetarse las administradoras de fondos para el retiro y las Empresas Operadoras de la Base de Datos Nacional SAR para el registro de trabajadores.	09-Ene-97	24-Mar-06 17-Nov-06 04-Dic-06 09-Mar-07
Circular CONSAR 22-12	Reglas generales sobre la administración de cuentas individuales a las que deberán sujetarse las administradoras de fondos para el retiro y las empresas operadoras de la base de datos de nacional SAR.	10-Dic-97	05-Jul-06 21-Dic-06
CIRCULAR CONSAR 28-13	Reglas generales a las que deberán sujetarse las Administradoras de Fondos para el Retiro y las Empresas Operadoras de la base de datos nacional SAR para el traspaso de cuentas individuales de los trabajadores.	09-Ene-98	31-Ago-06 25-Sep-06 21-Dic-06 08-Mar-07

FUENTES DE CONSULTA

Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro A.C.
“Principales retos del sistema de pensiones de capitalización individual”, Junio de 2006.

Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro A.C.
“Sistema de ahorro para el retiro, logros y propuestas de perfeccionamiento”, Julio de 2006.

Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro
“INFOCONSAR”, Julio de 2006

Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro
“Las Afores: Empresas de Escala Reducida”, Enero de 2005.
Documento de Trabajo 2005-1

Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro
“Fomento a la Competencia entre las Administradoras de Fondos para el Retiro: Acciones y Resultados en México”, Septiembre de 2006.
Documento de Trabajo 2006-1

Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro
“Análisis del Efecto sobre las Pensiones de los Trabajadores derivado de las Reformas 1997-2005”, Octubre de 2006.
Documento de Trabajo 2006-2

Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro
“Acciones para Generar Mayor Competencia entre las AFORES”, Julio de 2002.

Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro
“Boletines informativos, ven y compara tu AFORE”, Enero-Diciembre de 2006.

Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro
“Mercado laboral y creación de cuentas en el SAR PROCESAR”, Octubre de 2006.

GUERRERO CASAS, Flor María, CONTRERAS RUBIO Ignacio
Departamento de Economía y Empresa
Universidad Pablo de Olavide
“El nuevo sistema de pensiones mexicano. Comparación del rendimiento neto de las administradoras”

Palacio Legislativo de San Lázaro
Cámara de diputados H. Congreso de la Unión
Centro de estudios de las finanzas publicas
“El sistema de pensiones (Afores) en México, 1997-2003”, Febrero de 2004.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público
“Panorama general de los sistemas de pensiones en México”, Abril de 2006.

VAZQUEZ Felipe. A, CAVAZOS Ricardo
Universidad de California en Berkeley
Métodos Matemáticos para la Economía y la Empresa
“Análisis sobre las decisiones de afiliación en una Administradora de Fondos para el Retiro”, 2005