Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

INALDE
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

M-I-142

LUIS F. JARAMILLO C.
IGNACIO OSUNA S.

AFP COLPATRIA[1]

No se puede tener un negocio cuyo futuro está condenado a que el crecimiento sea absorbido por los competidores, que por su tamaño y posibilidades económicas, "anulan" la gestión de las demás empresas.

-José Fernando Llano, Vicepresidente Comercial de AFP COLPATRIA

Do Not Copy or Post

Eran los primeros días del mes de enero de 1998, José Fernando Llano se encontraba sentado en su oficina del piso 46 del edificio corporativo en Bogotá, Colombia. Mientras observaba el panorama que se podía contemplar desde su oficina, trataba de encontrar el camino para orientar toda la estrategia comercial de la AFP[2]. ¿De qué forma podía afrontar la competencia que se tendría en los próximos meses por parte de las grandes empresas? y ¿como utilizar, de manera óptima, los escasos recursos asignados? José Fernando había recibido la vicepresidencia de la AFP hacía poco menos de un mes y estas preguntas retumbaban en su cabeza.

Dentro de los temas que más le preocupaban a COLPATRIA, y por ende a José Fernando, estaban los problemas de crecimiento, participación de mercado, inestabilidad de su fuerza de ventas, costo e inversión en publicidad, la incapacidad de diferenciar el producto, las exigencias de servicio de los clientes, los procesos comerciales para obtener información e iniciar programas de satisfacción de los clientes, así como la imagen de la AFP.

Los últimos acontecimientos de la industria indicaban que habría unas condiciones críticas para la empresa en el año 1998 y las estrategias seguidas hasta ahora, no parecían indicar que servirían en estas circunstancias; por lo que era necesario realizar un cambio fundamental de estrategia y tácticas que garantizaran la eficacia de dichos cambios.

---

[1] Copyright © febrero de 2.004, INALDE – Escuela de Dirección y Negocios, Colombia.
Caso elaborado por el profesor Luis Fernando Jaramillo Carling e Ignacio Osuna Soto del Área de Dirección de Comercialización del INALDE, con la colaboración de José Fernando Llano, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Prohibida la reproducción, total o parcial en cualquier medio, sin autorización escrita del INALDE.

Revisión: Octubre de 2004

[2] AFP es la sigla legal utilizada para determinar las compañías Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías. En el transcurso del caso cuando se nombre "la AFP", se estará haciendo referencia a la AFP COLPATRIA y cuando se nombre "las AFPs" se hará referencia a las compañías Administradoras de Fondos de Pensiones en general.

IESE PUBLISHING
Distribuido por IESE Publishing, España. Si necesita más copias, contáctenos: website: www.iesep.com, e-mail: iesep@iesep.com, telf.: +(34) 932 534 200, fax: +(34) 932 534 343. Todos los derechos reservados.

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Una de las mayores preocupaciones para todo el equipo de Marketing, era el impacto que tendría en el negocio la desaceleración de la economía, la disminución del ingreso de las personas, las quiebras de empresas y las reducciones de nómina en algunas de ellas; factores que afectaban directamente el sector y por lo tanto, todo el planteamiento comercial de la AFP para los próximos años.

Otra preocupación que tenía que afrontar José Fernando, era la de buscar ventas que generaran mejores rendimientos y por lo tanto acercaran en el tiempo la compañía a su punto de equilibrio - ahora distante unos 5 años según las proyecciones económicas y financieras de la misma empresa. Esta preocupación era avivada por rumores sobre la entrada inminente de SANTANDER Pensiones, y otros posibles inversionistas internacionales en el mercado.

A ésta situación un miembro del comité de *marketing* se refería diciendo:

> Se tiene que disponer de agilidad económica para pelear un pedazo del mercado con estos nuevos participantes. La mejor manera es disponer de "números negros"[3] en el balance. (**Anexo 1**)

José Fernando también solicito a su Gerencia de Operaciones, que le suministrara todos los datos sobre los vendedores: antigüedad, ventas, rotación, estructura. La estructura del mercado, con datos de participación por cada uno de los actores (**Anexo 2**), así como las inversiones en publicidad y el número de vendedores con los que cada una de las empresas disponía.

Do Not Copy or Post

Antecedentes

Las compañías Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías fueron creadas en 1991 mediante la Ley 100 de ese año, permitiendo que los capitales privados participaran del proceso de afiliación e inversión de recursos del público, ofreciéndoles una rentabilidad a sus aportes, y con éstos garantizar una Pensión de Jubilación cuando cumpliera la edad, que la Ley autorizaba y en la cuantía proporcionada a los aportes hechos por el empleado. En algunos casos se podía obtener la pensión con anticipación, pero con una cuantía menor.

Estos Fondos entraban a competir con los Fondos de pensiones del Estado (conocidos como Instituto de Seguro Social – ISS - ó Cajas de Previsión Social), que por tratarse de regímenes ineficientes y burocratizados, y sin orientación a la rentabilidad, dieron como resultado la aparición del modelo con capital privado.

[3] Los "número negros" son una expresión de las personas de las áreas financieras y contables, para describir una situación de "ganancia" o de saldos "positivos". Para mencionar las pérdidas, se hace referencia a números "negativos" o "rojos".

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

La Ley 100 ordenó dos modelos para los Fondos de Pensiones: los Fondos de Pensiones Obligatorios y los Fondos de Pensiones Voluntarias. Todos los empleados y trabajadores tenían la obligación de aportar el 13,5% del total del salario, de los cuales el 75% eran aportados por la empresa y el 25% restante por los trabajadores (con retención que realizaba el empleador). Los trabajadores podían hacer aportes adicionales a los Fondos de Pensiones Voluntarias, aumentándoles la perspectiva de ingresos a su jubilación, ó un capital en una fecha definida.

En el momento de aparición de la Ley, los primeros inversionistas venían del Sector Financiero, asociándose con Fondos existentes en otros países de Latinoamérica. Los primeros inversionistas se ubicaron como líderes del mercado, haciendo un gran esfuerzo inicial, convencidos que el éxito del negocio estaría basado en las económicas de escala, y en la participación de mercado, por lo que las cifras iniciales determinarían de alguna manera, el futuro del negocio. Teniendo en cuenta la premisa anterior, las AFPs desarrollaron una estrategia agresiva por adquirir el mayor numero posible de afiliados a la mayor brevedad posible. En los **Anexos 2 y 3** se pueden ver las cifras de los primeros dos años.

Los Fondos se desarrollaron con accionistas provenientes del sector financiero, incluso gran parte de ellos eran reconocidas empresas del sector – bancos, corporaciones de ahorro y vivienda y otras relacionadas – por lo que empezaron a aparecer unas comunicaciones comerciales muy relacionadas con los clientes de estas empresas. También se aprovechaba esta situación para contactar los clientes no directos, pero influyentes de la decisión de afiliación: las empresas empleadoras que tenían relaciones directas con el banco relacionado.

Además de las pensiones, las empresas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs), disponían de una operación diferente, la cual consistía en la captación y administración de las Cesantías[4]. Esta operación no era el objeto normal de las AFPs, sino un servicio que les prestaban éstas a los empleadores, generándose así estrechas relaciones con los trabajadores y con las empresas empleadoras (**Anexo 4**).

AFP COLPATRIA pertenecía a COLPATRIA, grupo financiero creado en 1970 con un negocio de Capitalización y Ahorro. En 1997 contaba con negocios que le permitían actuar en todas las actividades del sector financiero. La AFP COLPATRIA, se fundó y comenzó a operar en 1994. En ese momento ya existían en el mercado las AFPs que aparecen en el **Anexo 1 y 2**. AFP COLPATRIA fue una de las últimas en incorporarse al sistema y su participación era menor al 6 % de mercado.

Una de las posibilidades que tenía la AFP era dirigirse al segmento más alto de la

[4] Obligación que tienen las empresas de depositar un salario mensual por año de trabajo en un administradora, y entregárselo al trabajador al final de su trabajo con la empresa o con los permisos legales para dedicar estos recursos a la adquisición o mejora de las vivienda, estudio personal, del cónyuge o de sus hijos

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.