

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico del Sistema de Pensiones en el Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Gaudhy Jaqueline Benites Gotelli

Pedro Pablo Cabral Byrne

Olga Patricia Delgado Ishikawa

Franklin Rico Flores Román

Asesor: Daniel Saba

Santiago de Surco, mayo de 2017

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro asesor, a nuestros profesores en especial a Agustín Villanueva y nuestras familias, quienes aportaron con su conocimiento, tiempo y comprensión, sin los cuales no hubiera sido posible la elaboración del presente *Plan estratégico del sistema de pensiones en el Perú*, que esperamos contribuya a forjar un mejor futuro para el país, debido a su impacto en el bienestar de la población.



Dedicatorias

A Dios, por estar a mi lado en todo momento, apoyándome en mis decisiones, guiando mi camino y cuidando a quienes amo.

Gaudy Benites

A mis padres, por su apoyo y ejemplo, que guiaron mis pasos para alcanzar mis metas

Pedro Cabral

A mis padres Aníbal y Olga, mi ejemplo; a Hugo, mi compañero y soporte constante; a mis hijas Luciana y Alejandra, mis luces y principal motivación.

Patricia Delgado

A mi hija Lucía, por haber llegado a cambiarme la vida, por ser mi alegría, mi calma y mi motor.

Franklin Flores

Resumen Ejecutivo

El objetivo principal del «Plan estratégico del sistema de pensiones en el Perú» es promover su competitividad para mejorar los servicios a la población. Se plantea como visión que al año 2026 sea un sistema de pensiones que incluya a toda la población peruana en edad de jubilación (a través de aportes del Estado y contribuciones individuales), siendo eficaz en la obtención de rentabilidad a largo plazo (mediante una gestión adecuada del riesgo) y eficiente en sus gastos de administración. Para el logro de esta visión, se plantearon objetivos de corto y largo plazo que buscan incrementar la tasa de reemplazo promedio, y la cantidad de personas que reciben una pensión.

En la elaboración del análisis externo, se identificaron como oportunidades: el crecimiento económico del país y de la PEA ocupada, así como la libertad de iniciativas estatales, privadas y/o mixtas; y como amenazas: la informalidad laboral, los cambios en la legislación y el bajo nivel educativo. En el análisis interno, se identificó que las administradoras de fondos tienen altas rentabilidades; y como debilidades: el bajo nivel de cobertura, la disminución de la rentabilidad de los fondos y el bajo número de empresas que conforman el sistema.

Luego del análisis, se definieron como estrategias: crear un sistema mixto en donde el sector público cumpla un rol subsidiario; y el sector privado, de administración de fondos. Asimismo, retrasar la jubilación, el cobro de comisiones en función de la rentabilidad, definir una pensión mínima y aporte de trabajadores independientes, e integración de otras entidades financieras.

Se recomienda que la implementación de este plan sea liderada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en coordinación con el Congreso de la República y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), revisando las buenas prácticas de los mejores sistemas de pensiones clasificados en el *Global Mercer Pension Index*, y solicitando

esfuerzos al Estado para combatir la informalidad, que limita el acceso de las personas a una pensión.



Abstract

The main objective of the “Strategic Plan of the Pension System in Peru” is to promote the competitiveness of this sector to improve services of pension to the population. By the year 2026, it is proposed as a vision that Pension System in Perú include all the Peruvian population in retirement age (with state payments and individual contributions), being effective in obtaining long-term profitability (through appropriate risk management), and efficient in the costs of administration. To achieve this vision, short-term and long-term objectives were proposed that seek to increase the average replacement rate, and the number of people receiving a pension.

In the external analysis, the following opportunities were identified: the economic growth of the country and the occupied EAP, as well as the freedom of state, private and / or mixed initiatives; and as threats: labor informality, changes in legislation and low educational level. In the internal analysis, it was identified that pension funds administrators have high returns; and as weaknesses: the low level of coverage, the decrease in the profitability of funds and the low number of companies that make up the system.

After the analysis, the following strategies were defined: creating a mixed system in which the public sector plays a subsidiary role; and the private sector manages the funds. Also retirement should be retarded, the commissions should be based on profitability, should be defined the minimum pension and contribution of the self-employed, and other financial institutions should be included.

It is recommended that the implementation of this plan be led by the Presidency of the Council of Ministers (PCM), in coordination with the Congress of Perú and the SBS, reviewing the best practices of the best pension systems classified in the Global Mercer Pension Index, and asking the Peruvian State to combat informality, which limits people’s access to a pension.

Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I. Situación General del Sistema de Pensiones del Perú	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	17
Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética	19
2.1. Antecedentes	19
2.2. Visión.....	20
2.3. Misión	20
2.4. Valores	21
2.5. Código de Ética	21
2.6. Conclusiones	22
Capítulo III. Evaluación Externa	23
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	23
3.1.1. Intereses nacionales	23
3.1.2. Potencial nacional.....	25
3.1.3. Principios cardinales	39
3.1.4. Influencia del análisis en el Sistema de Pensiones en el Perú.....	41
3.2. Análisis Competitivo del País	43
3.2.1. Condiciones de los factores.....	43
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	45
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	46
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	48

3.2.5. Influencia del análisis en el Sistema de Pensiones del Perú	48
3.3. Análisis del Entorno PESTE	49
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	49
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	50
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	53
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	55
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	57
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	57
3.5. El Sistema de Pensiones en el Perú y sus Competidores.....	59
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	59
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	63
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	65
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	66
3.5.5. Rivalidad de los competidores	67
3.6. El Sistema de Pensiones en el Perú y sus Referentes.....	67
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	70
3.8. Conclusiones	74
Capítulo IV. Evaluación Interna	75
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	75
4.1.1. Administración y gerencia (A)	75
4.1.2. Márketing y ventas (M).....	78
4.1.3. Operaciones y logística infraestructura (O)	83
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	87
4.1.5 Recursos humanos (H).....	88
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	91

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	92
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	93
4.3. Conclusiones	94
Capítulo V. Intereses del Sistema de Pensiones en el Perú y Objetivos de Largo Plazo	96
5.1. Intereses del Sistema de Pensiones en el Perú	96
5.2. Potencial del Sistema de Pensiones del Perú	96
5.2.1. Administración y gerencia	96
5.2.2. Márketing y ventas	97
5.2.3. Operaciones & logística e infraestructura.....	97
5.2.4. Finanzas y contabilidad.....	98
5.2.5. Recursos humanos y cultura.....	98
5.2.6. Sistemas de información y comunicaciones.....	98
5.2.7. Tecnología, investigación y desarrollo	98
5.3. Principios Cardinales del Sistema de Pensiones en el Perú.....	99
5.3.1. Influencia de terceras partes	99
5.3.2. Lazos pasados y presentes.....	99
5.3.3. Contrabalance de los intereses	100
5.3.4. Conservación de los enemigos	100
5.4. Matriz de Intereses del Sistema de Pensiones en el Perú	100
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	101
5.6. Conclusiones	102
Capítulo VI. El Proceso Estratégico	103
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	103
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	105
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	108

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	110
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	111
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	112
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	113
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	116
6.9. Matriz de Ética (ME).....	118
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	120
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	120
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores	122
6.13. Conclusiones	123
Capítulo VII. Implementación Estratégica	125
7.1. Objetivos de Corto Plazo	125
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	128
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	129
7.4. Estructura Organizacional del Sistema de Pensiones del Perú	138
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	139
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	140
7.7. Gestión del Cambio	140
7.8. Conclusiones	141
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica	142
8.1. Perspectivas de Control	142
8.1.1. Aprendizaje interno.....	142
8.1.2. Procesos	143
8.1.3. Clientes.....	143
8.1.4. Financiera	144

8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	145
8.3. Conclusiones	147
Capítulo IX. Competitividad del Sistema de Pensiones del Perú	149
9.1. Análisis Competitivo del Sistema de Pensiones del Perú.....	149
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema de Pensiones en el Perú....	149
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema de Pensiones en el Perú	150
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	151
9.5. Conclusiones	151
Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones.....	152
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	152
10.2. Conclusiones Finales	152
10.3. Recomendaciones Finales	156
10.4. Futuro del Sistema de Pensiones en el Perú.....	157
Referencias 159	
Apéndice A. Decreto Ley N° 19990.....	176
Apéndice B. Decreto Ley N° 25897	215

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	26
Tabla 2. <i>Matriz de Factores Externos</i>	58
Tabla 3. <i>Grados de Índice Melbourne 2015</i>	68
Tabla 4. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	71
Tabla 5. <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	71
Tabla 6. <i>Comisiones y Primas de Seguros del SPP</i>	81
Tabla 7. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	94
Tabla 8. <i>Matriz de Intereses del Sistema de Pensiones</i>	100
Tabla 9. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	104
Tabla 10. <i>Posición Estratégica Externa</i>	105
Tabla 11. <i>Posición Estratégica Interna</i>	106
Tabla 12. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	114
Tabla 13. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	115
Tabla 14. <i>Matriz de Rumelt</i>	117
Tabla 15. <i>Matriz de Ética</i>	119
Tabla 16. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	120
Tabla 17. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i>	121
Tabla 18. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	123
Tabla 19. <i>Objetivo de Corto Plazo 1</i>	125
Tabla 20. <i>Objetivo de Corto Plazo 2</i>	126
Tabla 21. <i>Objetivo de Corto Plazo 3</i>	126
Tabla 22. <i>Objetivo de Corto Plazo 4</i>	127
Tabla 23. <i>Objetivo de Corto Plazo 5</i>	127
Tabla 24. <i>Objetivo de Corto Plazo 6</i>	128

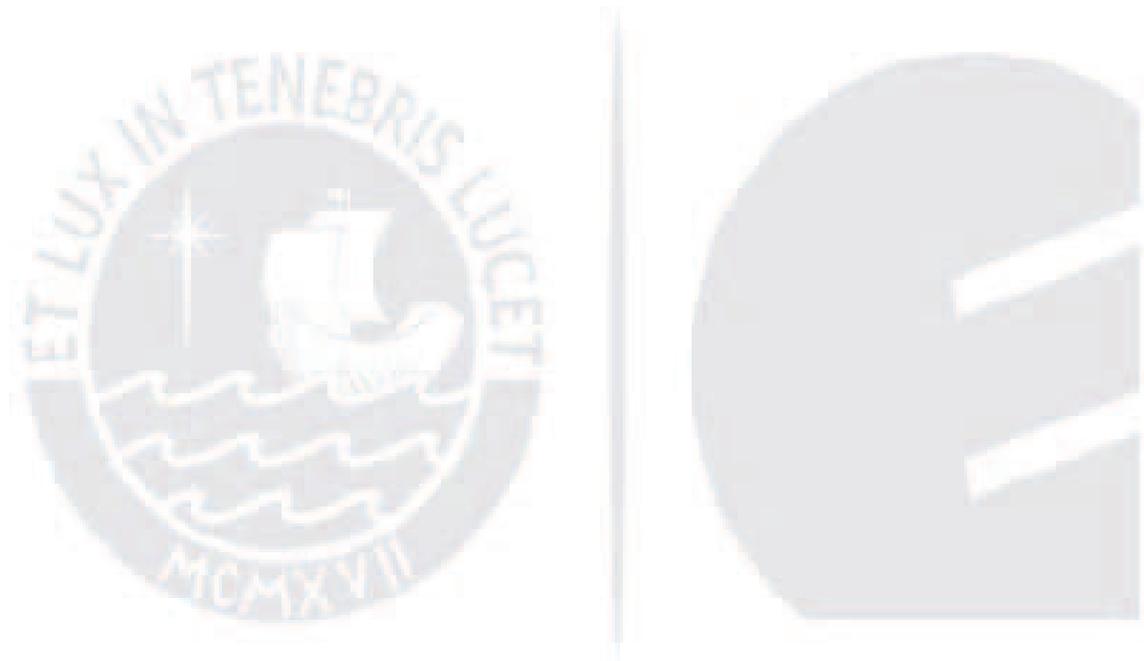
Tabla 25. <i>OCP1 con Recursos</i>	130
Tabla 26. <i>OCP2 con Recursos</i>	131
Tabla 27. <i>OCP3 con Recursos</i>	132
Tabla 28. <i>OCP4 con Recursos</i>	133
Tabla 29. <i>OCP5 con Recursos</i>	134
Tabla 30. <i>OCP6 con Recursos</i>	135
Tabla 31. <i>Aprendizaje Interno</i>	143
Tabla 32. <i>Perspectiva de Procesos</i>	144
Tabla 33. <i>Perspectiva Clientes</i>	145
Tabla 34. <i>Perspectiva Financiera</i>	145
Tabla 35. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	148
Tabla 36. <i>Plan Estratégico Integral</i>	154

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Pirámide de la población peruana.....	28
<i>Figura 2.</i> Crecimiento del PBI en el Perú del 2004 al 2017.	32
<i>Figura 3.</i> Ubicación de Perú en el índice de competitividad global según el IMD.....	45
<i>Figura 4.</i> Evolución de la población ocupada en el sector informal.	46
<i>Figura 5.</i> Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.	47
<i>Figura 6.</i> PBI de Perú del 2001 al 2015.....	51
<i>Figura 7.</i> Ingreso promedio mensual de la PEA en el área urbana.	52
<i>Figura 8.</i> Proyección poblacional por grupos de edades.	54
<i>Figura 9.</i> Tasa de desempleo urbano 2004-2014.	55
<i>Figura 10.</i> Inversiones de la cartera administrada por el SPP.....	60
<i>Figura 11.</i> Total cartera administrada SPP por actividad económica en porcentaje.	61
<i>Figura 12.</i> Inversiones del FCR en entidades financieras.....	63
<i>Figura 13.</i> Afiliados activos al SPP por AFP.....	64
<i>Figura 14.</i> Número de afiliados y cotizantes al SPP y SNP.	65
<i>Figura 15.</i> Fondo acumulado sobre la base de aportes con remuneración mínima vital.	67
<i>Figura 16.</i> Grafico radial de la MPC para el sistema de pensiones.....	73
<i>Figura 17.</i> Grafico radial de la MPR para el sistema de pensiones.....	73
<i>Figura 18.</i> Cobertura del SPP por departamento.....	80
<i>Figura 19.</i> Estructura orgánica de la ONP.	89
<i>Figura 20.</i> Organigrama general de Profuturo.	90
<i>Figura 21.</i> Organigrama de Prima AFP.	91
<i>Figura 22.</i> Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.	107
<i>Figura 23.</i> Matriz Boston Consulting Group.	108
<i>Figura 24.</i> Matriz interna-externa.....	110

Figura 25. Matriz de la gran estrategia. 111

Figura 26. Propuesta de organigrama para el Sistema de Pensiones..... 139



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

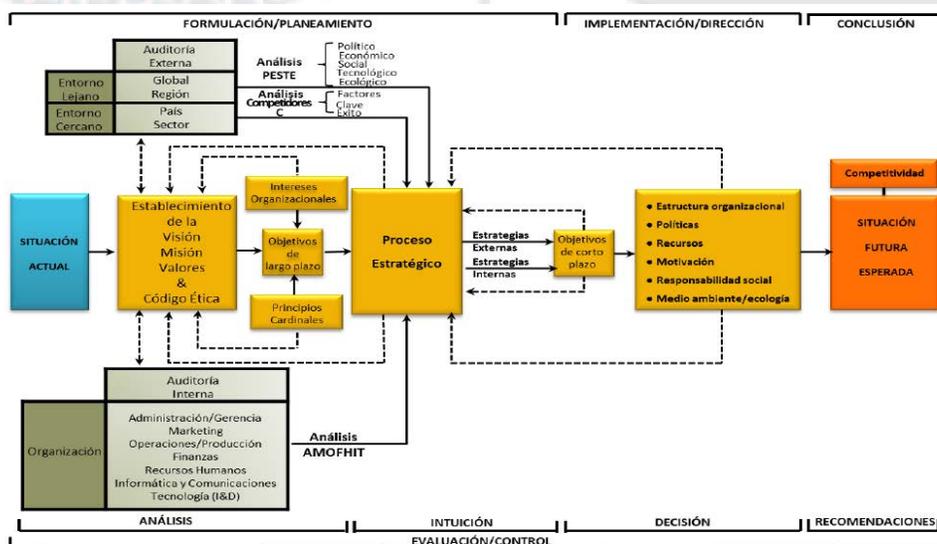


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Álessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

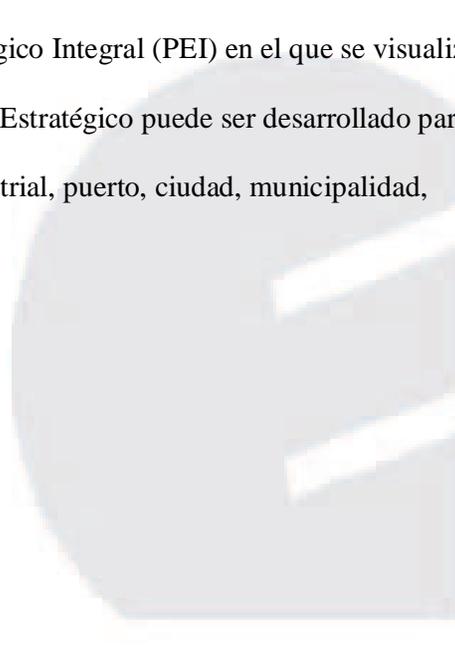
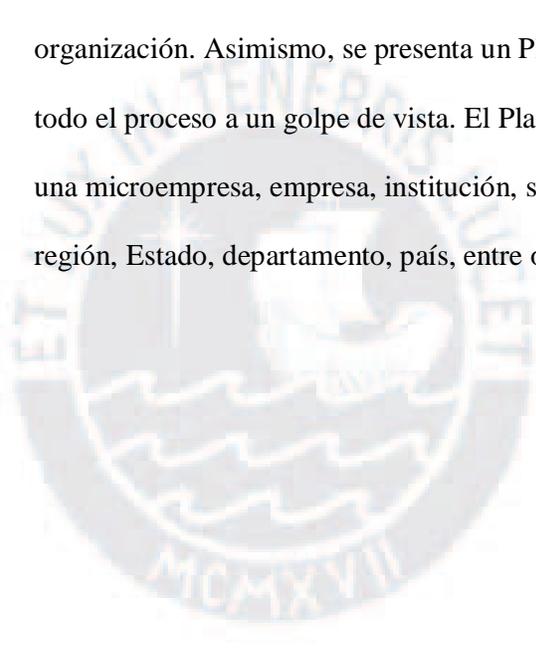
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I. Situación General del Sistema de Pensiones del Perú

1.1. Situación General

Los sistemas de pensiones son estructuras diseñadas para velar por la seguridad financiera de las personas mayores, debido a una pérdida importante en su capacidad de trabajo, ya sea por invalidez o vejez. Cruz-Saco, Mendoza y Seminario (2014) mencionaron que con el fin de garantizar dicha seguridad financiera, se crearon hace más de 100 años seguros sociales de contribuciones tripartitas que incluían al Estado, al empleador y al empleado, vinculados a los ingresos salariales, y fueron administrados públicamente con beneficios definidos y fondos colectivos de capitalización para el posterior reparto. Es a partir de este tipo de contribuciones que el Banco Mundial (BM) propuso dividir dichos sistemas de pensiones según su financiamiento y administración en cinco pilares (Holzmann & Hinz, 2005), que fueron apareciendo históricamente según las reformas realizadas en diferentes países: (a) Pilar 0, consistente en sistemas que no requieren contribución del empleado ni del empleador y por el contrario constan de un carácter social con la finalidad de asegurar una pensión mínima durante la vejez comúnmente llamada *pensión social*; (b) Pilar 1, definido por sistemas de gestión pública que requieren contribuciones obligatorias por parte del empleado y/o empleador para reemplazar los ingresos de las personas cubiertas, basados en una fórmula que transfiere las contribuciones realizadas a una pensión otorgada a partir de la edad definida para jubilación; (c) Pilar 2, conformado por sistemas de gestión privados financiados por contribuciones obligatorias reguladas y supervisadas por organismos independientes; (d) Pilar 3, el cual incluye sistemas contributivos voluntarios; y (e) Pilar 4, consistente en programas sociales financieros y no financieros (por ejemplo: salud, vivienda), financiados por sistemas voluntarios de apoyo intrafamiliar o intergeneracional.

Desde el 2008, el indicador *Melbourne Mercer Global Pension Index* (Australian Centre for Financial Studies, 2015) clasificó a los sistemas de pensiones que mejor cumplen

el objetivo de brindar seguridad financiera a las personas durante su vejez, basado en conceptos como adecuación, sostenibilidad e integridad. Es así que Dinamarca ocupó el primer lugar en dicho *ranking* en el 2015, mediante el uso de un régimen de acceso universal de tipo no contributivo o Pilar 0, el cual representó en el 2009 un gasto equivalente al 5.8% de su Producto Bruto Interno (PBI). Permitiendo que todos los ciudadanos daneses accedieran a una pensión cumplidos los 65 años o antes, en caso de invalidez. A partir del 2027, la edad de jubilación será de 67 años debido al cambio en la esperanza de vida en dicho país (Comisión Europea, 2012).

Por otro lado, Países Bajos, que tiene el segundo mejor sistema de pensiones del mundo (Australian Centre for Financial Studies, 2015), cuenta con un sistema mixto compuesto por los pilares 0 y 2, que representaron en el 2009 un gasto equivalente al 5% de su PBI. Dicho sistema permite que todos los ciudadanos, al cumplir los 65 años, tengan derecho a una pensión pública uniforme y a una pensión profesional financiada con contribuciones que representan beneficios de acuerdo al nivel de ingresos promedio de vida de la persona. Este caso es similar al de algunos países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), entre los que se encuentran: Australia, Islandia e Israel; mientras que Suecia y Suiza optan por sistemas de los tipos pilar 1 y 2, con contribuciones públicas y privadas (BM, 2013), sin recurrir a las pensiones de carácter social.

A nivel mundial, en un estudio realizado por el BM sobre una muestra de 193 países, se encontró que 81 de estos, en su mayoría países miembros de la OECD, contaban con sistemas que incluían el Pilar 0; 151 países contaban con el Pilar 1; y 32 países, con el Pilar 2, sobre todo de América Latina, los países de Europa del Este y Asia Central (Pallares-Millares, Romero & Whitehouse, 2012). Asimismo, debido al incremento de la esperanza de vida de las personas, se plantearon reformas a los sistemas de pensiones estatales, tales como el caso de Reino Unido, en donde se promovieron planes de pensiones privados y se planteó

el traspaso completo o de la mitad del sistema de pensiones a estas entidades (Booth & Niemiets, 2015). También está el caso de España, cuando se plantearon prestaciones adicionales para complementar las pensiones públicas (Herrero, Herrero & Beruete, 2015), la indexación de las pensiones a términos de equilibrio presupuestario (Devesa, Carpio, Meneu, Domínguez & Encinas, 2015), y la creación de un sistema mixto público privado (Bueno, Calderón & García, 2015), para asegurar la sostenibilidad del sistema debido a su aporte a la economía. Esto, ya que según Patón, Paños y González (2015), el beneficio por cada euro gastado en pensiones involucró un retorno de €1.35 al sistema económico en el 2008.

En el entorno latinoamericano, Chile se convirtió en un referente el año 1980, al promulgar el Decreto Ley N° 3500, que estableció un nuevo sistema de pensiones a través de un régimen contributivo, basado en la capitalización individual y administrado por agentes privados. Según Escrivá, Fuentes y García (2010), esta reforma se dio por la imposibilidad de mantener el sistema anterior administrado por el seguro social público y las cajas de ahorro, las cuales a través de préstamos subsidiados a sus clientes disminuyeron el rendimiento del fondo de pensiones de estos y requirieron contribuciones del Estado. Esto, para cumplir la pensión mínima establecida por ley, ya que las pensiones del 70% de los trabajadores serían menores o iguales a dicha pensión mínima. Además, se presentaban grandes diferencias entre los montos recibidos por concepto de jubilación por parte del seguro social y las cajas, así como diferencias entre la edad requerida para jubilarse, ya que el seguro social exigía haber cumplido los 65 años de edad en el caso de los hombres, y 60 años en el de las mujeres; mientras que las cajas permitían la jubilación por antigüedad en su sistema, llegando incluso a establecer jubilaciones a los 42 años de edad.

Es a partir del caso chileno que se iniciaron reformas en América Latina, en las que Mesa-Lago (2004) identificó la coexistencia de sistemas de pensiones estatales y privados, con capitalización parcial colectiva (CPC), en la que todos los contribuyentes aportan a un

solo fondo común; y capitalización plena individual (CPI), en la que cada contribuyente aporta a un fondo individual. Las reformas previsionales así dadas, definieron tres modelos en función de los factores que determinan el costo fiscal o responsabilidad fiscal (Rueda, 2010), las cuales incluyeron: (a) el modelo sustantivo, aquel en el que el sistema de pensiones público se da por terminado, no se permiten nuevas afiliaciones y es reemplazado por un programa de CPI, como fueron los casos de Chile, Bolivia, México y El Salvador; (b) el modelo paralelo, aquel donde el sistema público no se da por terminado pero funciona en paralelo con el privado basado en el CPI, como son los casos de Perú y Colombia; y (c) el modelo mixto, aquel donde no se cierra el sistema público pero atraviesa un proceso de reformas y pasa a ser un componente que se combina con otro nuevo sistema o CPI, como fue el caso de Uruguay.

En cuanto a las características de los sistemas de pensiones en los países de América Latina, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2014) y el BM (2013) encontraron como factores importantes de estos: la edad definida para el retiro, que se encontró entre los 58 y los 65 años, en el caso de los hombres; y entre 55 a 65 años, en el de las mujeres; el nivel de aporte para el fondo de pensiones entre 7% y 40% como porcentaje del sueldo, dependiendo del país y del aporte del empleado y/o empleador; el tiempo de permanencia dentro del sistema, que podía abarcar desde los 14 a los 30 años, sin incluir Chile y Colombia, los cuales no incluyeron tiempo de permanencia mínimo; la pensión mínima definida como monto fijo por cada país, a excepción de Colombia, en donde se encontró indexado al salario mínimo legal y el uso de los pilares 0, 1 y 2.

Tal como indicó Ramírez (2015), esta etapa de reformas con miras a un sistema de CPI en Latinoamérica, se detuvo e inició una etapa de re-reformas para mejorar la eficiencia del sistema con intervención estatal y lograr la universalización de la cobertura. Este es el caso de Uruguay, en donde la Administradora de Fondos de Ahorro Previsional estatal

motivó al resto de las administradoras a reducir el cobro de sus comisiones, al ofrecer la comisión neta más baja y obtener la mayor cantidad de afiliados (Mesa-Lago, 2016), lo cual también se viene planteando en Chile. Por otro lado, se promueven modificaciones a las comisiones que cobran las administradoras de los fondos, ya que representan un costo para el trabajador afiliado, aunque en Colombia, Zúñiga y Del Águila (2015) indicaron que deberían mantenerse los cobros como porcentaje sobre los ingresos del trabajador y no sobre el saldo de su fondo de pensiones, ya que esto incentivaría la focalización en afiliados con grandes fondos de jubilación; es decir, quienes se encuentren a punto de jubilarse y con ingresos más altos, sin preocuparse de quienes recién ingresen al sistema y cuenten con fondos pequeños.

Otra propuesta de reforma a los sistemas de pensiones que vienen discutiéndose en países de Latinoamérica consiste en incluir el mecanismo de Hipoteca Revertida, la cual “es un producto hipotecario que permite a las personas obtener liquidez sobre la base de propiedades inmobiliarias” (Concha & Lladó, 2013, p. 25), lo que permitiría brindar pagos periódicos a personas en edad de jubilación que podrían complementar las pensiones entre 40% y 50% (Ramos, 2015). Este mecanismo ya se viene utilizando en países como Canadá, España, Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Dinamarca, Holanda, Irlanda, Japón, Finlandia, Francia, Noruega, Nueva Zelanda, Suecia, entre otros, teniendo como principales riesgos para los prestamistas: (a) la longevidad de los prestatarios, (b) la tasa de interés del préstamo, y (c) el valor de la propiedad; y para los prestatarios: el incumplimiento de las obligaciones, como la permanencia dentro de la vivienda.

Otras re-reformas se plantearon en México, debido a diferencias económicas en cuanto a género, ya que las mujeres se encontraban expuestas a recibir una pensión de jubilación menor por tener un menor salario, menor tiempo de ocupación laboral y porque vivirían más años jubiladas en comparación con los hombres (Martínez-Preece, Henaine-Abed & Zubieta-Badillo, 2016) debido a su mayor esperanza de vida promedio. Por último, si

bien es cierto que el sistema privado de pensiones chileno es el de mayor longevidad, aún existe desconocimiento sobre este, ya que según Umaña, Cabas, Rodríguez y Villablanca (2015), el 78% de los afiliados de ese país no conocía la existencia de múltiples fondos de inversión para sus pensiones, concluyendo que el nivel de educación financiera de aquellos influye en la toma de decisiones de sus inversiones.

En el entorno peruano, durante el gobierno militar del general Juan Velasco Alvarado, se buscó reorganizar el sistema de pensiones; es así que el aporte previsional empezó a cumplir un rol significativo en la economía nacional a partir del año 1968. Según argumentó Rojas (2014), se buscó consolidar un solo sistema de pensiones mediante la reorganización de la Caja Nacional de Seguro Social Obrero y el Seguro Social del Empleado (Decreto Ley N° 18421, 1970), lo que posteriormente derivó en la creación del Sistema Nacional de Pensiones (SNP), con la promulgación del Decreto Ley N° 19990, también de 1970 (véase el Apéndice A); y rigiendo desde el 1 de mayo de 1973, como ente administrativo, la Caja Nacional de Pensiones, creada mediante el Decreto Ley N° 19992 (1973). Sobre la base de esto, el Gobierno esperaba reducir las desigualdades creadas por los sistemas anteriores, y permitir el acceso a los trabajadores independientes a este nuevo sistema.

En noviembre de 1973, con el Decreto Ley N° 20212 (1973), se creó el Seguro Social del Perú (SSP), que se encargaría de la administración de la seguridad social en el Perú (Rojas, 2014), e incluiría los sistemas de pensiones y transformaría a estos de instituciones autónomas a entidades públicas descentralizadas, dependientes del Ministerio de Trabajo. Estas, fueron financiadas con aportes de los trabajadores afiliados, quienes recibieron en el momento de su jubilación montos de dinero que no guardaron ninguna relación con la cantidad aportada, debido a la naturaleza colectiva del fondo de capitalización. A este sistema se sumó, un año después, el régimen de la llamada cédula viva, mediante la dación del Decreto Ley N° 20530 (1973). Este sistema comprendió a trabajadores del sector público,

quienes recibían una pensión igual al salario del trabajador en actividad, que cumplía las mismas funciones y cuyo sistema pensionario no estaba incluido en el Decreto Ley N° 19990.

Otros regímenes que complementaron el sistema de pensiones, dirigidos a sectores específicos de la población, fueron el de la Derrama Magisterial, que incluía a los maestros (Decreto Supremo N° 78-65-ED, de 1965), la Caja de Pensiones Militar Policial (Decreto Ley N° 21021, 1974) y la Caja de Beneficios Sociales del Pescador (Decreto Supremo N° 01-65, 1965).

Posteriormente, el Gobierno Militar promulgó el Decreto Ley N° 23161 (1980), con el que se creó el Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS), declarándola institución autónoma y descentralizada que asumiría la administración de la seguridad social en el Perú, en reemplazo del SSP. Sin embargo, durante el primer gobierno del presidente Alan García, la seguridad social del Perú entró en crisis (Rojas, 2014). Ello, debido a la caída del valor real de las aportaciones, el descenso de los salarios reales, la inflación creciente, el incremento del desempleo y la informalidad, la mala administración de los fondos, el crecimiento de problemas de evasión y mora, así como el uso indebido de fondos por parte del Estado.

El SNP funcionó como un sistema de capitalización pura global. Si este sistema de capitalización masivo se hubiera ejecutado en forma correcta, hubiese podido cubrir a los pensionistas futuros (Montoro, 1999); no obstante, para ello, se requerían dos requisitos: (a) que fuera masivo, y (b) que mantuviera una proporcionalidad entre los aportantes y pensionistas. Debido a que estas condiciones no ocurrieron, el sistema fracasó y el fondo se descapitalizó a principios de 1992, debido a que muchos empleadores y empleados evadían la contribución al no haber relación entre el aporte y el beneficio. Además, el Estado mantenía deudas, ya que como este se encontraba en crisis financiera, no pagaba las contribuciones de los empleados ni su aporte como empleador. Asimismo, hubo un mal uso del fondo, por

pagarse a personal que fue contratado en exceso, en lugar de invertirse de modo rentable; y todo esto en un contexto de hiperinflación.

Durante el mandato del presidente Alberto Fujimori (en 1992), la situación del SNP era crítica, al contar con 2.3 millones de aportantes al sistema de pensiones, que representaban solo al 37.5% de la PEA ocupada; con 4.9 aportantes por cada pensionista; US\$ 32.1 de pensión de jubilación mensual promedio; y US\$ 700 millones de contribuciones anuales por parte del Estado al IPSS, los cuales representaron el 2.02% del PBI. Esto derivó en la creación de un Sistema Privado de Pensiones (SPP) por medio del Decreto Ley N° 25897 (de 1992, véase el Apéndice B), siguiendo el modelo iniciado por Chile en 1980. Desde aquella vez, en el Perú existen dos tipos de sistemas de pensiones: el SNP, de carácter público; y el SPP, de carácter privado, regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Ambos sistemas coexisten de manera paralela y son de carácter contributivo, en el cual los trabajadores tienen que elegir uno de ellos realizando aportes para obtener una pensión de jubilación cuando se produzca el cese de sus actividades laborales.

De acuerdo con Bernal, Muñoz, Perea, Tejada y Tuesta (2008), la creación del SPP tuvo como principal objetivo proveer la sostenibilidad financiera que el SNP no tenía y el cierre de la brecha fiscal, ya que era fundamental para la estabilidad macroeconómica. Según Cruz-Saco et al. (2014), el SPP se originó por las siguientes razones: (a) reducir y progresivamente eliminar la deuda previsional del Estado causada por una ineficiente e inapropiada gestión financiera del IPSS; (b) lograr la sostenibilidad del sistema; (c) adoptar un sistema previsional de capitalización financiera individual para sustituir el sistema público de reparto o, en su defecto, mantener un sistema paralelo otorgando preferencia al SPP; (d) ampliar y profundizar el mercado doméstico de capitales limitando a 10% la inversión de los fondos en activos del exterior; (e) transferir el riesgo de la inversión financiera al trabajador; (f) uniformizar los accesos al sistema de pensiones y las condiciones de elegibilidad con el

fin de eliminar la inequidad entre los distintos sistemas existentes hasta 1993, con marcadas diferencias en beneficios, edad de jubilación, tasas de reemplazo y otros; y (g) combatir la “miopía previsional”, es decir, aquella que no considera los efectos futuros de las decisiones del momento.

El SPP era un modelo de cuenta individual capitalizable y de administración privada en el cual los fondos de pensión serían propiedad de los afiliados y la pensión recibida se calcularía en función de los aportes realizados. Además, se creó un cobro de comisiones por parte de las administradoras de fondo de pensiones (AFP), responsables de la administración del SPP; se brindó la oportunidad de realizar aportes voluntarios con o sin fin previsional; se brindó la libertad de cambiar de AFP en cualquier momento y las veces que el afiliado lo desee; se retiró el requerimiento mínimo sobre la cantidad de años de aporte teniendo en 65 años de edad el límite mínimo para la jubilación con algunas excepciones; y se autorizó la posibilidad de herencia del fondo. Con la finalidad de evitar el mal uso de los fondos de pensiones por parte de las AFP, se definió que dichos fondos no formaran parte del patrimonio de las AFP, teniendo un carácter intangible e inembargable. Por ello, las AFP, según el marco normativo vigente, invierten en algunos instrumentos financieros autorizados, que incluyen, entre otros: acciones, bonos y certificados de depósitos, que son supervisados por la SBS (Profuturo, 2016), según los cuatro tipos de fondos de pensiones del SPP y seleccionados por cada afiliado: (a) el Fondo de protección de capital o Fondo 0, cuya creación fue dispuesta en julio de 2012, y en el cual se encuentran todos los afiliados mayores a 65 años hasta que elijan una modalidad de pensión; (b) el Fondo 1 o preservación de capital, el cual posee un nivel bajo de riesgo y es recomendable para quienes están próximos a jubilarse o personas que no tengan tolerancia al riesgo, debido a que este fondo es menos sensible a los cambios de la economía; (c) el Fondo 2 o balanceado, que presenta un nivel de riesgo moderado recomendable para personas de mediana edad, cuya fecha a jubilarse se

encuentra aún muy lejana, la ventaja es que posee un rendimiento mayor al Fondo 1 en el largo plazo; y (d) el Fondo 3 o apreciación de capital, el cual posee un nivel mayor de riesgo, debido a ello se necesita que el tiempo de inversión sea más largo, recomendable para personas cuya capacidad económica sea sólida, tolerante al riesgo y cuya jubilación se encuentre aún muy lejana, siendo posible que su rendimiento en el largo plazo sea superior al de los fondos 1 y/o 2.

La reforma del sistema de pensiones implicó también algunos cambios en el SNP, los cuales, según la Oficina de Normalización Previsional (ONP, 2016a) incluyeron el financiamiento, el cual se fijó mediante aportes obligatorios destinados a un fondo común de carácter solidario e intangible, permitiéndose el acceso a personas pertenecientes del régimen público y privado, con un tiempo mínimo de aportes de 20 años, para tener derecho a una pensión de jubilación, y una edad mínima de jubilación de 65 años, con la posibilidad de gestionar una pensión de jubilación anticipada con el requisito de haber cumplido de 50 y 55 años en el caso de mujeres y hombres, respectivamente; y un mínimo de 25 y 30 años de aportación. Asimismo, los montos de pensión fueron fijados entre S/. 415 y S/. 857 debido a la ausencia de relación entre el aporte individual y el fondo común; se exoneró el cobro de comisiones por administración del fondo y aportes voluntarios sin incluirse la posibilidad de herencia, y se estableció la pensión como vitalicia. Luego de la reforma realizada en 1992, el SNP pasó a ser administrado por la ONP, creada con la promulgación del Decreto Ley N° 25967 (1992), cuyo funcionamiento fue normado con la Ley N° 26323 (1994). La ONP se creó como una institución pública y descentralizada del sector Economía y Finanzas, con recursos y patrimonios propios, plena autonomía funcional, administrativa, técnica, económica y financiera dentro de la ley, y que a partir de febrero de 2014 pasó a administrar también la Caja de Beneficios Sociales del Pescador, que a fines de 2015 llegó a contar con

458,673 pensionistas y 1'208,656 trabajadores activos que aportaban en forma regular al sistema nacional de pensiones (Defensoría del Pueblo, 2016).

Debido a que en el año 2010 la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) mostró que el 9.9% de la población mayor a 65 años se encontraba en condición de extrema pobreza, se creó mediante Decreto Supremo N° 081-2011-PCM el Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65”, dirigida a personas mayores de esa edad, que no contaban con pensión ni subvención del sector público o privado. La subvención fue establecida en S/. 125 mensuales, aunque legalmente se constituyó sin formar parte del SNP ni del SPP, debido a su dependencia del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). “Pensión 65”, en la práctica, fue dirigido al mismo objetivo y favoreció en diciembre de 2015 a más de 500,000 personas (Resolución Directoral N° 129-2015-MIDIS/P65-DE, 2015), cantidad ligeramente superior a los pensionistas beneficiados por la ONP.

Respecto al SPP, Valdivieso (2015), presidente de la Asociación de AFP, afirmó que las AFP recaudaron casi US\$ 200 millones mensuales, que pudieron invertir limitados por un margen de 40% de su portafolio para mantener en efectivo, resaltando la opción de realizar dichas inversiones en mercados internacionales para obtener mejores rendimientos para sus afiliados. Es así que el SPP invirtió en el mercado local el 59.5% del total de la cartera administrada, siendo la inversión en el exterior de 40.2%, que fue incrementándose desde el 10% planteada en 1992.

Por otro lado, la rentabilidad del SPP fue variable en los últimos años, observándose una caída de rendimiento en todos los tipos de pensiones en el 2013, y una posterior recuperación en el 2014. Aunque la razón de ser de las AFP fue proteger los intereses de los depositantes, asegurados y de los afiliados al SPP, mediante la salvaguarda del fondo de pensión del trabajador, por un periodo no menor a 20 años, lo cierto es que esto se convirtió en un negocio altamente rentable por el cobro de altas comisiones de administración durante

los primeros años de la industria (Cruz-Saco et al., 2014), que permitieron márgenes de utilidad neta respecto a los activos totales de hasta un 70% en los primeros años de la década del 2000; y superiores al 30%, a finales de 2015.

En cuanto a la composición del SPP, a fines del 2015 se consolidó un oligopolio conformado por las cuatro AFP presentes en el mercado peruano, las cuales se distribuyeron 5.96 millones de afiliados (SBS, 2015a): Integra, Profuturo, Prima y Hábitat. Debido a la existencia de pocas AFP y para incentivar la competencia, se estableció el sistema de subasta de nuevos aportantes (Ley 29903, 2012), mediante el cual se buscó disminuir el cobro por comisiones de administración a cambio de otorgar el derecho exclusivo sobre la afiliación de los nuevos ingresantes al SPP, por un periodo de dos años, lo cual permitió el ingreso de Hábitat.

En cuanto a los aportes y al cobro de comisiones por administración de los fondos de pensiones, hasta el 2011 el único modelo de cobro aplicado por el SPP a los afiliados fue el sistema denominado *por flujo*, consistente en el descuento del 10% del salario mensual para ser dispuesto por una AFP, como un fondo intangible que se mantendría hasta la jubilación del afiliado. De modo adicional a dicho descuento, existió el pago de 1.7% en promedio del salario mensual, por concepto de comisión de administración del fondo por parte de la AFP.

En el 2012, con la Ley 29903, se aprobó una nueva modalidad de cobro denominada sistema *mixto*, en la que se mantuvo constante el descuento de 10% para el fondo de jubilación; sin embargo, el cobro de la comisión de administración del fondo se dividió en dos conceptos: 0.45% en promedio descontado sobre el salario mensual, y 1% sobre el saldo acumulado del fondo de pensiones. Desde mayo de 2012, dicho sistema mixto se estableció como obligatorio para todo nuevo afiliado al SPP, manteniéndose la opción de elegir entre permanecer en el sistema por flujo o cambiar al sistema mixto al resto de personas.

Según Indacochea (2013), a las personas les convenía cambiar al sistema mixto solo si estas se encontraban próximas a jubilarse, ya que el descuento sería sobre el fondo acumulado a partir de la fecha de publicación de la norma; es decir, un saldo mucho menor al de las personas jóvenes. Esto porque, de acuerdo con el análisis del especialista, el joven todavía aportaría por muchos años más, descontándose un valor mayor por el aumento del fondo. A la vez, esto fue confirmado por Chávez-Bedoya (2016), quien indicó que solo el cobro menor a 0.5% sobre el saldo acumulado del fondo de pensiones haría más conveniente a la comisión mixta respecto a la comisión por flujo, lo que actualmente no se presenta.

Con el fin de prever el panorama del sistema de pensiones en los próximos años, es necesario observar el efecto ocasionado por los cambios esperados en la distribución de la población peruana en especial, debido a la edad, al ser un criterio clave para el análisis de los modelos pensionarios. Para ello, es preciso indicar que el Perú se encuentra en un periodo de transición demográfica (INEI, 2009), de disminución de la mortalidad y fecundidad, que causará el incremento porcentual de personas mayores, proceso conocido como 'envejecimiento de la población'. Con esto se obtendrían pocos aportantes y muchos pensionistas, generando el riesgo del colapso del SNP por la salida de fondos de manera desproporcional al ingreso, y menores pensiones para los afiliados al SPP. Por eso, el sistema debe prever estos cambios en la estructura demográfica e implementar estrategias para minimizar los impactos que afectarían la seguridad del afiliado. Esta amenaza es mayor para el SNP, ya que su sostenibilidad supone una fuerza laboral asalariada mayoritaria, cuya tasa de dependencia llegó a 7% en 1992 (Cruz-Saco et al., 2014), es decir que, en ese año, en el Perú existieron siete personas mayores de 65 años por cada 100 personas adultas, tasa que se elevó a 9% en el 2014, y se proyecta que alcanzará el 11% en el 2026, y más del 20% en el 2050. Sin embargo, este problema no solo es del Perú, ya que Rofman, Apella y Vezza

(2013) encontraron tasas más altas en Uruguay, Cuba, Argentina y Chile, países en los que su transición demográfica ha sido más importante.

Respecto al rendimiento de los fondos de pensiones, Lorena Masías (Equipo Ekos Negocios, 2013) afirmó que las AFP están facultadas a invertir en el mercado de valores o en proyectos de infraestructura que garanticen un buen desempeño sin poner en riesgo el fondo de pensiones de sus afiliados pero el mercado bursátil peruano no se encontraba preparado para absorber gran parte del dinero que administran dichas entidades, lo que podría derivar en sobrepuestos de los papeles bursátiles. Este fenómeno no sería reciente, según lo indicado por Pablo Secada (Equipo Ekos Negocios, 2013), economista en jefe del Instituto Peruano de Economía (IPE), quien indicó que este efecto tiene sus orígenes en 1997, cuando Telefónica, la empresa más representativa de aquel entonces, dejó de cotizar en bolsa y dejó como gran actor a las AFP. Es por ello que ambos especialistas coincidieron en la necesidad de flexibilizar los límites de inversión en el extranjero impuestos por la SBS, ya que como afirmó Masías, el límite de inversión legal se encontraba en 50% pero el límite operativo era inferior. A esto se sumó lo expresado por Jorge González Izquierdo (Equipo Ekos Negocios, 2013), docente de la Universidad del Pacífico, quien recomendó que los límites impuestos por la SBS deberían responder a finanzas modernas y especializadas; sin embargo, la coyuntura no lo permitiría.

La cobertura del sistema de pensiones se encuentra relacionada con la cantidad de personas en edad de trabajar y la cantidad de estas que se ha insertado al mercado laboral; es decir, la población económicamente activa (PEA), que a diciembre de 2014 fue integrada por más de 16 millones de personas, que representaron el 72.3% de la población en edad de trabajar (INEI, 2016); y de las cuales, el 96% se encontraron con empleo. Aunque dicha cantidad de personas debió representar el número de afiliados al sistema de pensiones, esto no fue así, debido a la existencia en los últimos 10 años de entre 53% y 75% de informalidad

laboral solo en el ámbito urbano de la economía peruana (Céspedes, 2016). Esto se confirma al haberse contado hasta diciembre de 2015 solo a 2.6 millones de afiliados cotizantes en el SPP; es decir, casi la mitad de los afiliados totales (SBS, 2015a); y a 1.6 millones de afiliados aportantes al SNP (ONP, 2015a). Esta cifra permite afirmar que, pese a lo planificado en el año 1992, se sigue incrementando la cantidad de afiliados al SNP y a su vez gastos al Estado Peruano, equivalentes al 1.7% del PBI (BID, 2014), por debajo de otros países de América Latina pero sí por encima de Ecuador (1.3%) y México (1.4%).

Dos décadas después de la reforma del sistema de pensiones en el Perú, es necesario observar que no se han cumplido varios de los objetivos para la cual fue realizada. Pese a que la deuda previsional sí se redujo en forma considerable, se pudo mantener un sistema paralelo otorgando preferencia al SPP y se amplió el mercado doméstico de capitales, aún hay temas pendientes como:

- Que la brecha fiscal no se ha cerrado, ya que el 2.02% del gasto pensionario como porcentaje de PBI en 1992 se redujo solo hasta el 1.7% en el 2015.
- Que aún no se han eliminado las inequidades de los diferentes sistemas, ya que los montos de pensión otorgados por la ONP no se encuentran en función de los aportes realizados; que los rendimientos de las AFP el último año fueron menores a otros productos financieros disponibles en el mercado; y que el acceso al sistema de pensiones de la PEA ocupada aportante llegó a ser en el 2015 de 25%, menor al 37% de acceso en 1992.
- Asimismo, no se ha combatido la miopía previsional que inciden en la sostenibilidad del sistema, dictándose leyes que afectan de modo negativo al sistema de pensiones, como la Ley N° 30237 (2014), que derogó el aporte obligatorio de los trabajadores independientes, y que al 2014 llegaron a ser 5.5 millones de personas (INEI, 2015a); esto hubiese permitido una mayor cobertura del sistema de pensiones. A su vez, la

aprobación de la ley que permitió el retiro del 95.5% del fondo de pensiones individual a partir de los 65 años de edad del afiliado (Ley N° 30425, 2016); así como el retiro del 25% del fondo de pensiones de personas en actividad laboral, para el pago de la cuota inicial o amortización de un crédito hipotecario (Ley N° 30478, del 2016).

Es así que Mesa-Lago (2016) sugirió la re-reforma del sistema de pensiones en el Perú, considerando:

- La inclusión de Pensión 65.
- Garantías de pensiones mínimas.
- La obligatoriedad o voluntariedad de afiliación a las AFP.
- El fortalecimiento del pilar voluntario de ahorro.
- El establecimiento de un diálogo social, debido a que las reformas se dieron en un gobierno dictatorial
- La ampliación de la cobertura de la PEA y de la población adulta mayor.
- La definición como indicador de la tasa de reemplazo, consistente en el porcentaje que representa la pensión sobre el salario promedio.
- La compensación a las mujeres por su trabajo criando hijos.
- La modificación de la renta vitalicia y el retiro programado debido al alto cobro de los intermediarios, así como la posibilidad de retirar parte del fondo.
- La unificación del SNP con el SPP.
- La reducción de costos y ganancias de las AFP mediante el aumento de la competencia; creación de una AFP pública.
- Priorización de la comisión sobre el saldo en vez de sobre la remuneración.
- Que se haga más transparente y asequible la información de las AFP.

- El restablecimiento de la superintendencia de pensiones, financiada por el fisco, ya que la SBS responde al interés de sectores contrapuestos.
- Debe permitirse la participación de los trabajadores en el sistema.
- Incremento de la rentabilidad del fondo.
- Generación de ahorro fiscal unificando los dos sistemas, y cargar al empleador el costo de la prima de discapacidad y sobrevivencia.

1.2. Conclusiones

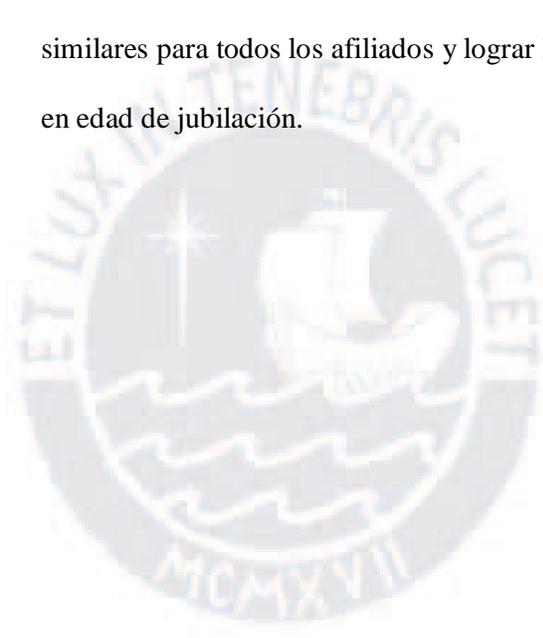
A nivel mundial, se vienen planteando reformas a los sistemas de pensiones debido al incremento de la esperanza de vida de las personas y el riesgo de la sostenibilidad de los sistemas públicos y privados. En el caso peruano, se espera un incremento en el gasto público por el aumento de la población mayor a 65 años y porque no se ha reducido el número de afiliados al SNP (por el contrario, este ha aumentado año tras año).

Asimismo, se mantienen inequidades en el sistema de pensiones, obteniendo por el lado del SPP pensiones bajas cuando el aporte del afiliado haya sido mínimo, debido a contar con un salario bajo o presentar periodos de no aporte debido a la falta de trabajo o empleo en el sector informal; y en el SNP pensiones que no guardan relación con el aporte realizado, ya que los montos de pensión son fijados por ley, de modo independiente al monto y número de aportes individuales. Es así que el SNP sigue representando una buena alternativa para las personas de salarios bajos, quienes tendrán una pensión asegurada mediante el subsidio del Estado.

Por otro lado, no se ha conseguido el objetivo de incrementar la cobertura del sistema de pensiones por la alta tasa de informalidad en el sector económico del país, y por la existencia de derechos y obligación de aporte solo para los trabajadores formales, lo cual genera un riesgo de incremento de los gastos de pensiones subvencionadas por el Estado.

De modo adicional, se observa que no existe una cultura de ahorro durante la etapa productiva de las personas, para incentivar el ingreso al sistema de pensiones y evitar el apoyo a proyectos de ley que permitan beneficios a corto plazo, en lugar de aquellos que buscan asegurar una pensión a largo plazo.

Por lo anterior, es necesario el desarrollo de un plan estratégico para el sistema de pensiones en el Perú, que permita cumplir los objetivos básicos planteados en la reforma de 1992, y los desafíos que se vislumbran en los siguientes años, con miras a establecer reglas similares para todos los afiliados y lograr la universalización de la cobertura para las personas en edad de jubilación.



Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1. Antecedentes

Desde el 2008, el indicador Melbourne Mercer Global Pensi3n (Australian Centre for Financial Studies, 2015) estableci3 un marco comparativo entre los sistemas de pensiones de diferentes pa3ses por medio de m3s de 40 indicadores, tomando en cuenta variables como: adecuaci3n, sostenibilidad e integridad, que se traducen en beneficios, ahorro, soporte estatal, cobertura, contribuciones, demograf3a, regulaci3n, sistemas de protecci3n, comunicaci3n, costos, entre otros.

Dicho reporte fue liderado a nivel mundial en el a3o 2015 por Dinamarca, con un puntaje global de 81.7 y grado A, basado en una gesti3n estatal del sistema de pensiones; y secundado por los Pa3ses Bajos, con un puntaje global de 80.5 y grado A, basado en una gesti3n mixta con componente estatal y privado, que apenas permite que haya jubilados por debajo de la l3nea de pobreza.

En Am3rica del Sur, Chile fue el pa3s que se encontr3 mejor posicionado, con un puntaje global de 69.1 y grado B. En cuanto al Per3, pese a ser un pa3s pionero en Latinoam3rica en implementar el sistema paralelo de pensiones (Equipo Ekos Negocios, 2013), se considera que tiene un sistema pobre, en sus primeras etapas de desarrollo.

El sistema de pensiones peruano es del tipo paralelo y est3 conformado por el SNP, administrado por la ONP; y por el SPP, administrado por las AFP; con esfuerzos adicionales de programas de apoyo a poblaciones en extrema pobreza como Pensi3n 65, las cuales formalmente no forman parte del sistema, sino que son dirigidos por ministerios espec3ficos.

En cuanto a la misi3n de cada uno de sus integrantes, para la ONP es “brindar seguridad previsional, otorgando pensiones mediante un servicio p3blico eficiente, predecible y transparente”, entendi3ndose el brindar seguridad previsional como una buena gesti3n de los tiempos de cese de trabajadores y su pensionamiento, tiempos de respuesta de sus

procesos y ser una organización eficiente; mientras que su visión es la de ser “líderes en el servicio público previsional” (ONP, 2015a).

Por otro lado, las tres AFP más grandes tienen como misión mejorar la calidad de vida futura de sus clientes; y como visión, ser líderes en la industria de administración de fondos de pensiones. En el caso de Hábitat, última en el ingreso al mercado peruano, esta AFP incluye en su visión la cultura de ahorro. Esto permite afirmar que si bien todas estas instituciones se enfocan en la administración del fondo, no lo hacen en el sistema en su conjunto, por lo que se propone a continuación la misión y visión del sistema de pensiones en el Perú.

2.2. Visión

Según D' Alessio (2015), la visión implica un enfoque a largo plazo basado en la evaluación de la situación actual y futura de la industria, y de la organización por lo que se plantea la visión para el sistema de pensiones en el Perú como: “En el año 2026, seremos un sistema de pensiones que incluya a toda la población peruana en edad de jubilación, a través de aportes del estado y contribuciones individuales que obtengan la mayor rentabilidad frente a otros productos de largo plazo en el mercado peruano mediante una gestión adecuada del riesgo de inversión”.

2.3. Misión

La misión define cuál es el negocio de la organización, y lo que se debe hacer bien para tener éxito (D' Alessio, 2015). Por ello, se plantea la siguiente misión: “Administramos fondos de los afiliados al Sistema de Pensiones en el Perú para devolvérselos con un rendimiento acumulado cuando lleguen a su edad de jubilación de acuerdo a la legislación vigente, asegurando un flujo de efectivo a través de instrumentos financieros que permitan un riesgo controlado, haciendo uso de las tecnologías existentes y del conocimiento de nuestro equipo de trabajo, generando valor a los afiliados, los grupos de interés y al Perú.”

2.4. Valores

Los valores son importantes porque guían y conducen el desempeño de los funcionarios, orientando la toma de decisiones, lo cual es importante para moldear los objetivos y propósitos del sistema (D'Alessio, 2015). Teniendo en cuenta esto, se propone la siguiente lista de valores para el sistema de pensiones en el Perú:

- **Integridad:** Respetando las normas con una actuación ética, teniendo coherencia entre lo propuesto y lo ejecutado.
- **Disciplina:** Cumpliendo las normas y reglamentos establecidos, con responsabilidad y rindiendo cuentas al Estado y a la sociedad.
- **Vocación de servicio:** Adoptando una actitud de colaboración permanente hacia cada uno de los clientes y grupos de interés del sistema de pensiones.
- **Excelencia en el trabajo:** Buscando la mejora continua de la calidad y excelencia del trabajo realizado.
- **Trabajo en equipo:** Trabajando en forma conjunta para alcanzar los objetivos comunes, compartiendo ideas, tecnología y talento.

2.5. Código de Ética

El sistema de pensiones tiene un fin social alto y debe ser gestionado con respeto a la ley y los reglamentos, y con un componente de responsabilidad social, por lo que sus acciones serán transparentes entre todas las partes interesadas. Ante ello, se ha definido un código de ética que incluye:

- **Transparencia:** En las acciones y resultados con los clientes y demás organizaciones.
- **Respeto:** Hacia las personas, velando por los intereses de los colaboradores, clientes y público en general.
- **Amabilidad:** Durante la atención a los clientes y demás partes interesadas del sistema de pensiones, en forma apropiada y oportuna.

- **Confidencialidad:** De la información y comunicación de los clientes.
- **Responsabilidad:** En la toma de decisiones, asumiendo las consecuencias que se deriven de estas.
- **Legalidad:** Acatando las leyes y reglamentos asociados al sistema de pensiones.
- **Respeto por el medio ambiente:** Con el cumplimiento de los procesos y uso eficiente de los recursos para cuidar el medio ambiente, tales como energía y ahorro de papel.
- **Profesionalismo:** Con el empleo de todas las competencias profesionales para el desarrollo de las labores, asegurándose la calidad de los resultados.

2.6. Conclusiones

El Sistema de Pensiones en el Perú tiene que trabajar en los campos de sostenibilidad, adecuación e integridad, por lo que el “Melbourne Mercer Global Pensi3n Index” puede usarse en la b3squeda de un referente que tenga 3xito en estos tres aspectos. Estos, podr3an verse traducidos en cobertura, rentabilidad y aporte del Estado, complementando las capacidades del sistema de pensiones como proveedor de bienestar.

Por otro lado, la informalidad es el mayor impedimento para el aumento de la cobertura del sistema de pensiones, ya que se permite el acceso solo a los trabajadores formales. Sin embargo, aunque el combate a la informalidad depende de las pol3ticas adoptadas por el Gobierno y no del sistema de pensiones, pueden dise3narse mecanismos para lograr la inclusi3n de los trabajadores informales mediante aportes solidarios de los afiliados, aportes directos del Estado o recaudaci3n individual mediante el IGV u otro impuesto.

Por eso, se concluye que la misi3n y la visi3n propuestas deben ser difundidas entre todos los actores del sistema de pensiones en el Per3, para emitirse normas y reglamentos que el ente supervisor deber3a hacer cumplir, para velar por los intereses de sus afiliados y grupos de inter3s, con la generaci3n en la poblaci3n de una cultura previsional que conf3e en mayor medida sus fondos al sistema de pensiones.

Capítulo III. Evaluación Externa

En el presente capítulo se efectuará el análisis del sistema de pensiones en el Perú y de su entorno, evaluándose las tendencias y situaciones que superan el control de dicho sector, para determinar las oportunidades y amenazas, aprovechándose las primeras, y evitándose las segundas. Asimismo, se pretende conocer la situación de los competidores que permitan desarrollar estrategias que conduzcan al éxito.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones fue desarrollado por Frederick Hartmann en 1978, donde señaló la importancia de analizar, como parte del proceso estratégico, los intereses nacionales de otros países y la identificación de los intereses comunes que generan las relaciones internacionales. Citado por D'Alessio (2015), Hartmann expuso que las tres grandes dimensiones a evaluarse en su teoría son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales

Según indicó D'Alessio (2015), son aquellos que se tratan de alcanzar a cualquier costo, y que busca un Estado para conseguir algo o protegerse de otros Estados. De acuerdo a su interacción, estos pueden ser comunes u opuestos; y según su intensidad:

- De supervivencia, porque ponen en riesgo la existencia del país.
- Vitales, si pueden ocasionar daños serios.
- Mayores, si afectan en forma adversamente.
- Periféricos, si solo ocasionarán consecuencias marginales.

Para el análisis de los intereses nacionales del Perú, se utilizará como base el *Plan Bicentenario: El Perú hacia 2021*, elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que forma parte de la Presidencia del Consejo de Ministros (CEPLAN, 2011). Este documento contiene la visión concertada nacional y acentúa los

objetivos nacionales como prioridades a seguir, indicando los objetivos y metas que se deben alcanzar para el año 2021, detallados en seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y medio ambiente; de los cuales el más relevante para la existencia del Estado es 'Estado y gobernabilidad', en los puntos referentes a defensa y soberanía nacional, y reforma del Estado, que incluyen: defensa del territorio, lucha contra el narcotráfico, autosuficiencia energética y seguridad previsional.

Otro lineamiento considerado para determinar los intereses nacionales es la política exterior desarrollada por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, s.f.), la cual presenta siete objetivos básicos, de los cuales se pueden resaltar dos: el primero es el de promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú, para reafirmar su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel regional. Dentro de este objetivo, se declara la necesidad de defender la soberanía, incluyendo el dominio marítimo, terrestre y aéreo, además de los intereses en la Antártida.

También se señala la necesidad de consolidar la democracia, profundizar los vínculos con países de la región, en especial con los vecinos, fortaleciendo la Comunidad Andina de Naciones (CAN), las relaciones con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), y la consolidación de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), así como otros mecanismos de integración que ayuden al fortalecimiento de la identidad regional, y capacidad de negociación y a la proyección política y económica del país en la región. Otro aspecto importante está orientado a promover el flujo de inversiones hacia el Perú y desde el Perú hacia América Latina, apoyando la internacionalización de la empresa peruana y velando por la protección de los intereses económicos del país en la región.

El segundo objetivo es profundizar las relaciones bilaterales y multilaterales con Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, Rusia, Suiza y otros países de Europa no comunitaria; profundizar y ampliar la relación con Japón, China, Corea del Sur, India y otros países de Asia y la Cuenca del Pacífico; y reforzar y ampliar los vínculos de cooperación política, económica, comercial y de inversiones con los países del Golfo, Medio Oriente y África. Asimismo se declara la importancia de proyectar los intereses del Perú en el escenario internacional respecto al medio ambiente, el cambio climático y el desarrollo sostenible sobre la base de la riqueza y diversidad biológica del Perú.

En relación con lo planteado previamente, se consideró como intereses nacionales vitales: (a) vigencia de los derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) promoción de la igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos; (c) promoción y mantenimiento de un estado democrático y descentralizado, que garantice la seguridad nacional; (d) logro de una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad; (e) generación de desarrollo descentralizado y el cierre de brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones; (f) conservación y aprovechamiento de los recursos naturales; (g) profundización de las relaciones bilaterales para la cooperación política y económica.

Sobre la base de lo anterior, en la Tabla 1 se especifican los intereses nacionales de supervivencia y vitales, a través de la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), para identificar los aspectos sin los cuales peligra la existencia del país o generan daños peligrosos, debido a la naturaleza del sistema de pensiones (se ha considerado la seguridad previsional como de interés vital para el país).

3.1.2. Potencial nacional

Respecto al potencial nacional, tras citar a Hartmann, D'Alessio (2015) indicó que este muestra la debilidad o fortaleza de un Estado para alcanzar sus intereses nacionales, y

está constituido por siete elementos o dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales

N° de Intereses Nacionales	Supervivencia	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférica
Defensa del territorio.	**Ch, Br, Ec, Bo, Co			
Lucha contra el narcotráfico y terrorismo.	*Ec, Bo, Co, EE.UU.			
Autosuficiencia energética.	*Ch, Br			
Seguridad previsional.		*Ch, Co, Ca		
Vigencia de los derechos fundamentales y dignidad de las personas.		* EE.UU.		
Promover la igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos.		* EE.UU.		
Promover y mantener un estado democrático y descentralizado garantizando la seguridad nacional.		* EE.UU.		
Lograr una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad.		* EE.UU., Ch, UE		
Conservar y aprovechar los recursos naturales.			* EE.UU., UE, Br	
Profundizar las relaciones bilaterales.				* EE.UU, Ch, UE, Mx, CAN

Nota. (*) Relación común de los países con el Perú. (**) Relación opuesta de los países con el Perú. Bo: Bolivia; Br: Brasil; Ch: Chile; Chi: China; Ca: Canadá; CAN: Comunidad Andina de Naciones; Co: Colombia; Ec: Ecuador; EE.UU.: Estados Unidos; Mx: México; UE: Unión Europea.

Dominio demográfico. Según el INEI (2015b), la población del Perú, a junio de 2015, ascendió a 31'151,643 personas, siendo el 50.1% hombres y 49.9% mujeres. Al 2026 se espera una población superior a los 34 millones; y para el 2050, más de 40 millones. No obstante a este incremento, es importante señalar que el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, estimándose una tasa de crecimiento natural o vegetativo de 1.3% anual. Esta desaceleración en el crecimiento de la población se debió al proceso de cambio en la mortalidad y en la fecundidad, los cuales afectaron el volumen y la estructura por edad de la

población. Asimismo, el comportamiento social y económico de la población determinó escenario demográfico dinámico y cambiante, lo cual puede apreciarse en la Figura 1. En dicha figura, en las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y 2025, se observa en el transcurso de los años el incremento de la población a edades adultas, así como su homogenización en los tramos de población de edades jóvenes. Es así que en el año 1950 el país tenía una población más joven, con una base ancha en edades menores y angosta hacia arriba; mientras que el año 2015 mostró una mayor base en edades de 0 a 19 años, dado el descenso de la mortalidad en menores de 15 años, y solo un 10% en el grupo etáreo de 60 años a más (adultos mayores), que equivalía a tres millones. Para el año 2025, se espera una base de la pirámide con tramos parecidos hasta los 34 años, con lo que queda latente la transición hacia el envejecimiento demográfico, en donde los adultos mayores representarán el 13% de la población, llegando a 4.3 millones (INEI, 2015b).

Como parte de la demografía dinámica, es importante mencionar el bajo nivel educacional que presenta Latinoamérica, en comparación con Europa; el Perú es el país sudamericano con el nivel más bajo, según un informe divulgado por la OECD. El país con mejor nivel dentro de Sudamérica es Chile, ubicándose en el puesto 48 de la lista mundial. De modo adicional, la tasa de fecundidad en comparación a los años 90 sufrió una disminución a casi un hijo por familia, presentándose un promedio de 2.5 hijos en el 2014.

Respecto a la salud, el INEI reportó que se han mejorado las condiciones para la población, aumentándose el acceso a los servicios básicos de agua, desagüe y luz. También se incrementó la cobertura de telefonía móvil y la salud de los pobres protegida por el Seguro Integral de Salud (SIS). En cuanto a los grupos de jóvenes que “ni estudian ni trabajan” denominados *ninis*, se observó cómo vienen incrementándose en el país: solo en el 2015 se registró más de un 1.03 millones de jóvenes como parte de este grupo; es decir, el 20% de la población entre los 15 y 24 años.

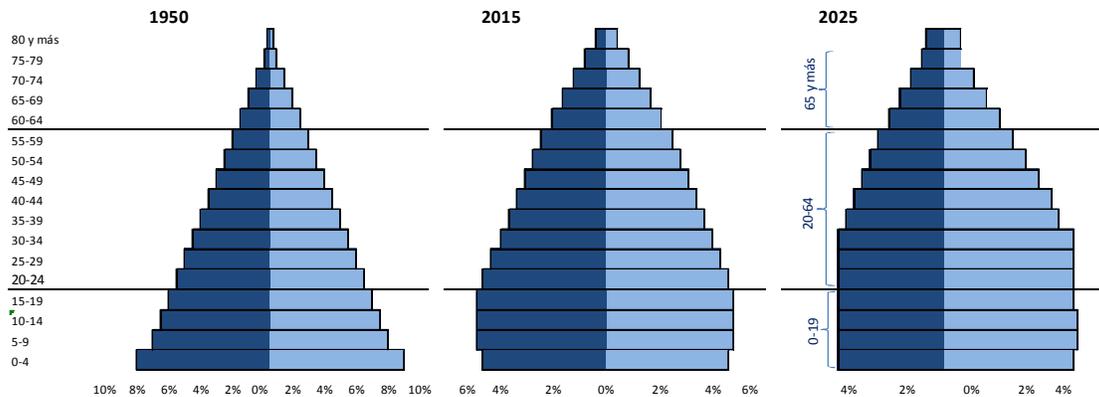


Figura 1. Pirámide de la población peruana.

Las barras horizontales muestran el porcentaje de la población correspondiente a cada rango de edad indicado en el eje vertical. El color azul representa a la población masculina; y el color celeste, a la población femenina. Adaptado de “El día mundial de la población 2015”, por el INEI, 2015b.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Dominio geográfico. El Perú es un país costero situado en la parte central y occidental de América del Sur, lo que le brinda un potencial alto en temas portuarios. Asimismo, tiene una superficie total de 1'285,215 km²; limita por el norte con Ecuador y Colombia, con conexiones fronterizas de 1,528.54 km y 1,506.06 km, respectivamente, de longitud. Por el este, limita con Brasil, con una frontera de 2,822.49 km; y por el sureste, con Bolivia y Chile, y una frontera longitudinal de 1,047.16 km y 169 km. Adicionalmente, el Perú posee fronteras marítimas con Ecuador y Chile, siendo este último con quien se mantuvo un diferendo solucionado por la Corte Internacional de Justicia (ICJ, 2014).

El Perú tiene basta biodiversidad y ecosistemas distribuidos en sus tres grandes regiones geográficas:

- **Selva:** es la región más extensa del país, forma parte de la Amazonía y se encuentra cubierta por bosques. Asimismo, ocupa el 60.3% del territorio y alberga al 14% de la población peruana, dificultando las labores de control de narcotráfico y tala ilegal.
- **Sierra:** es la región montañosa por la que atraviesa la cordillera de los Andes, cuenta con abundantes recursos minerales y está ubicada entre la Costa y la Selva,

ocupando el 27.9% del territorio. A su vez, allí vive el 29.7% de la población (INEI, 2015b).

Uno de los principales cultivos que se da en las anteriores regiones es la hoja de coca, ligada al soporte económico de los grupos terroristas y a la actividad ilícita del narcotráfico. Según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2014), al 2014 se contaba con un área cultivada de hojas de coca de 42,900 ha; es decir, 13.9% menos en comparación con el 2013 (49,800 ha); encontrándose las mayores extensiones en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), con 18,845 ha; y La Convención y Lares, con 10,342 ha. En conjunto, ambas zonas representaron el 68.0% del total nacional.

- **Costa:** es una franja estrecha con más de 2,500 km de longitud, caracterizada por la presencia de desiertos con bajas precipitaciones. Es la región más densamente poblada, con un 11.7% del territorio pero con el 56.3% de la población. El mar peruano, llamado también Mar de Grau, es la parte del océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa peruana, con una extensión de 3,080 km y un ancho de 200 millas náuticas, mar adentro.

El Perú tiene una soberanía marítima de 991,194.97 km², y posee una gran riqueza ictiológica como resultado de las corrientes marinas de Humboldt y de El Niño, por lo que es considerado un país con gran potencial pesquero. Sobre la corriente de El Niño, cada cierto tiempo, de manera cíclica, produce un fenómeno climático homónimo, durante el cual se incrementa la temperatura en la zona marítima del norte del Perú, con efectos globales.

Por otro lado, el Perú presenta una gran variedad de riquezas naturales, como yacimientos de petróleo en los departamentos de Piura y Loreto, que concentran el 19% y 50% de la producción nacional, respectivamente. También se extrae petróleo en la provincia

de Huánuco, en la cuenca del río Pichicatea. Existen dos refinerías en el país: La Pampilla, ubicada en la ciudad de Lima y es administrada por el grupo Repsol; y la de Talara, ubicada en la región de Piura y administrada por la empresa estatal Petroperú.

Otro recurso natural es el gas de Camisea, extraído en la provincia de La Convención de la región Cusco. La geología de dicha zona del Perú se desarrolló en una cuenca de 3,000 m de clásticos, desde el Ordovícico al Terciario; y allí también existen los yacimientos de Cashiriari y San Martín, con rocas y reservorios en Vivian, Chonta, Nia y otros, utilizados en la generación eléctrica (60%) y la industria (40%). El gas de Camisea es una energía limpia y no contaminante porque es un combustible eficiente y de menor costo en comparación con otros combustibles fósiles.

En cuanto al clima, el Perú debería tener un clima tropical por estar cerca de la línea ecuatorial; sin embargo, la presencia de la cordillera de los Andes a lo largo de la sierra y la fría Corriente Peruana o de Humboldt, sumada al Anticiclón del Pacífico Sur, originan una disminución de las temperaturas promedio anuales en unos 10°C en la costa; y una gran variedad de climas simultáneos en todo el país. Estas características hacen que el Perú sea uno de los países con mayor variedad climática del mundo, por lo que Pulgar (1941) propuso la clasificación de ocho regiones naturales: (a) Costa o Chala, localizada entre el océano Pacífico y los 500 m.s.n.m., desde la frontera de Ecuador hasta la frontera con Chile; (b) Yunga, desde los 500 a 2,500 m.s.n.m.; (c) Quechua, desde 2,500 hasta los 3,500 m.s.n.m., sobre los dos flancos de la cordillera de los Andes; (d) Suni, situada entre 3,500 y 4,100 m.s.n.m.; (e) Puna o Jalca, entre 4,100 y 4,800 m.s.n.m., y ocupa el área geográfica de las altas mesetas andinas; (f) Janca o Cordillera, situada a más de 4,800 m.s.n.m.; (g) Selva Alta o Rupa-rupa, que se extiende entre 500 y 1,500 m.s.n.m., sobre el flanco oriental de la cordillera de los Andes, en donde se dan las condiciones adecuadas para el cultivo de la hoja

de coca (Urrelo, 1997); y (h) Selva Baja u Omagua, que comprende la gran llanura amazónica, cuyo territorio está por debajo de los 500 m.s.n.m.

Dominio económico. Durante el 2015, las principales actividades económicas del país que impactaron en el PBI fueron: (a) manufactura, con el 13.1%; (b) comercio, 11.8%; (c) extracción de petróleo, gas y minerales, 8.8%; (d) agricultura, 6.4%; (e) construcción, 6.4%; (f) otros servicios, 24.7%; entre otros (INEI, 2015c). Los sectores que han reducido en mayor proporción su participación en el PBI fueron extracción de petróleo, gas y minerales y construcción. De acuerdo a lo anterior, se observa que la mayor actividad económica del Perú se encuentra en el sector de servicios, que concentra el 64.8% del PBI; seguido de transformación, con el 19.4%; y el extractivo, con un 15.7% (INEI, 2015d).

Con estas actividades económicas, el Perú se consolidó como una de las economías con más rápido crecimiento entre los años 2005 y 2014, de América Latina y el Caribe, obteniendo tasas de crecimiento del PBI de 6.1% en promedio, en un entorno de 2.9% de inflación (BM, 2016a). Este crecimiento puede verse detallado por año, en la Figura 2, con estimaciones para el 2016 y 2017 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

El Banco Mundial destacó también que las políticas económicas ejecutadas de manera prudente y el entorno externo favorable, además de las reformas en distintos ámbitos, confluieron para obtener resultados con alto crecimiento y baja inflación, que en el 2014 llegaron al 2.4%, por encima del PBI promedio de la región, que llegó a 0.8%, con una inflación ligeramente por encima del rango meta de 3.2%.

En cuanto a los ratios de exportación, el INEI (2015e) informó que en el 2015, el valor nominal de las exportaciones fue de US\$ 33,246.8 millones, menor en US\$ 5,212.4 millones respecto al 2014, debido a disminución en los precios y del volumen, principalmente de productos no tradicionales. También el valor nominal de las importaciones disminuyó 9.9%, llegando a US\$ 36,020.1 millones.

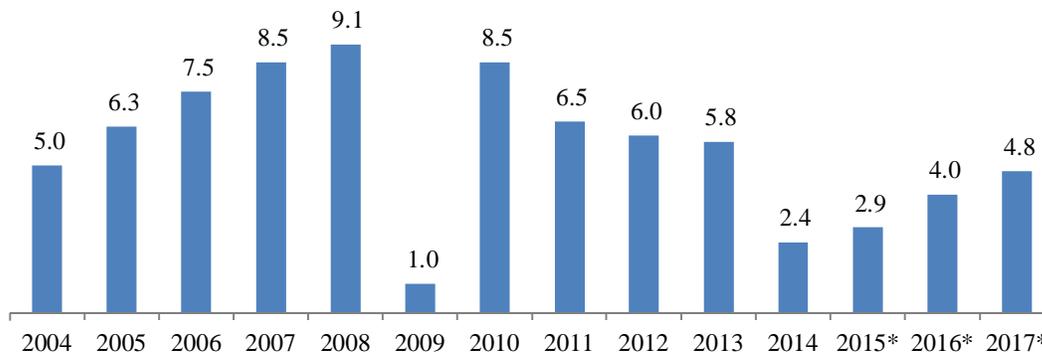


Figura 2. Crecimiento del PBI en el Perú del 2004 al 2017.

Las barras representan el crecimiento porcentual del PBI respecto al año anterior, (*) representa proyecciones. Adaptado de “Comportamiento de la economía peruana” por el INEI, 2015e.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1160/cap01.pdf)

Un aspecto importante para evitar el aislamiento de las ciudades y promover el acceso al comercio y la cultura, son las vías de comunicación. Dentro de las vías terrestres más importantes en Perú, se encuentran las carreteras longitudinales como la Panamericana (que une las ciudades costeras, desde Tumbes a Tacna), la Longitudinal de la Sierra (que une las ciudades de Puno, Cusco, Abancay, Ayacucho, Huancayo y La Oroya) y la Marginal de la Selva (que une las ciudades de Tarapoto, Bellavista, Juanjuí, Tocache y Tingo María). Asimismo, se encuentran las carreteras de penetración que parten desde alguna ciudad de la costa y atraviesan la cordillera de los Andes, hasta llegar a alguna ciudad de la selva, uniendo las tres regiones del Perú.

Otra forma de transporte terrestre son los ferrocarriles: el Central (que conecta: Callao, Lima, Chosica, La Oroya, Huancayo y Huancavelica) y del Sur (que conecta: Arequipa, Juliaca, Puno, Cusco y Quillabamba). Actualmente, en el gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski, se ha presentado un proyecto para la construcción de un tren de cercanías que conectaría a Lima, Lurín y Chíncha; además de otros proyectos de trenes de cercanías en el centro y en el sur del país, para mejorar la comunicación dentro del territorio nacional (Mariluz, 2016).

En relación con los índices de pobreza monetaria, en el 2015, según el INEI (2015f), el 21.8% de la población se encontró en situación de pobreza a nivel nacional, es decir, un 1% menos respecto al 2014; y en los últimos cinco años, la pobreza disminuyó en 9%, o sea que 2.3 millones de personas dejaron de ser pobres. En el año 2015, el índice de pobreza en el área rural fue de 45.2% de la población; y en el área urbana, 14.5%. En cuanto al índice de pobreza por regiones, en la Selva se concentró un 28.9% de la población; en la Sierra, al 32,5%; y en la Costa, al 13.8%.

El INEI (2015f) informó también sobre la tasa de desempleo urbano de la PEA y señaló una tendencia a la baja en los últimos diez años, con un 4.5% el 2014. Según el género, un 4.2% fueron hombres; y un 5%, mujeres. En función de las regiones, un 4.7% se concentró en la Costa; un 4.5% en la Sierra; y un 3.5% en la Selva. Lima Metropolitana tuvo un 4.9%.

Uno de los aspectos importantes a resaltar dentro de la economía peruana es la informalidad laboral, que actualmente llega al 75%, según Céspedes (2016). De acuerdo con el BM (2016a), el Perú ha mejorado en los últimos años en el indicador de desigualdad, medido con el coeficiente de Gini (que mide hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución equitativa), ya que hacia el 2013 presentó un ratio de 44.7%; mientras que en 1998, 56.1%. No obstante a dicha mejora, aún queda mucho por hacer para lograr un ideal de 100%, lo cual indicaría una igualdad perfecta.

Según un informe de la situación energética nacional, desarrollado por la Universidad Católica del Perú (Timoteo, 2013), el progreso económico está condicionado al desarrollo del sector energético pero este no ha crecido a la velocidad que necesita la economía, lo cual podría ocasionar una crisis energética. Dicho informe señaló también que el crecimiento del

parque industrial es más rápido que la construcción de centrales de energía, por lo que se presentan problemas de abastecimiento.

En cuanto al sistema de pensiones, la cartera de fondos previsionales a cargo de las AFP alcanzaron los S/. 131,525 millones hasta mayo de 2016, siendo las inversiones en el exterior el 40% de la cartera (Monto administrado por fondos de pensiones subió 1% en última semana, 2016). Del lado del SNP, el Fondo Consolidado de Reservas (FCR) ascendió a S/. 16,222 millones.

En general, el panorama es positivo para el Perú en los años 2016 y 2017, según el BM (2016a), al esperarse un crecimiento progresivo de casi 4%, originado por el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros y la aplicación de políticas fiscales anti cíclicas. Esto daría soporte a la demanda agregada, sostendría la confianza de los inversionistas privados y aumentarían los ingresos del Estado. Por otro lado, algunas variables externas podrían ser adversas para el crecimiento económico del Perú, incluyendo la caída de los precios de materias primas, relacionado con la desaceleración de China y por un eventual periodo de inestabilidad financiera vinculada a la expectativa de alzas en las tasas de interés de Estados Unidos; y a variables internas, como la presencia de un fenómeno El Niño con magnitud severa, y el retraso en la inversión pública y privada.

Dominio tecnológico-científico. El Perú presenta una desventaja frente a otros países debido a la poca inversión por parte de entidades privadas y estatales en tecnología. Debido a esto, los índices de competitividad del Perú se encuentran por debajo de otros países, en el aspecto de innovación tecnológica, lo cual motiva la adquisición de dispositivos de última generación a otros países para reforzar la seguridad de la nación. Tal fue el caso de la adquisición de un satélite de monitoreo para el sector defensa, a la empresa Airbus Defence and Space, con el respaldo del Gobierno de Francia (Airbus Defence and Space, 2014).

La escasez de difusión y apoyo por parte del Estado en la implementación de tecnologías agrícolas para el riego, fertilización, manejo y selección de cultivos a la población rural ocasiona que los agricultores siembren para su autoconsumo, o en todo caso cultivos con baja demanda, con lo cual no generan los suficientes ingresos para salir del círculo de pobreza, pudiendo ser esto la principal razón que alienta el cultivo de la hoja de coca que capta el narcotráfico.

Por otro lado, en la generación de energía, en la actualidad no se utiliza tecnología de última generación para aprovechar en forma eficiente los recursos naturales, sino que se han implementado las operaciones con tecnologías de inversión inicial económica que a largo plazo restaría competitividad. Con respecto al acceso a las tecnologías de información y telecomunicaciones, en el año 2015 el Perú contó con 102.9 líneas de telefonía móvil por cada 100 habitantes, bajo acceso a internet en las escuelas y 40.2% de la población con acceso a internet con un ancho de banda promedio de 36.4 kb/s, que lo ubicó en el puesto 66 de una *ranking* de 140 países, encontrándose por debajo de la media de velocidad de conexión (WEF, 2016).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. La historia peruana tiene sus orígenes en las poblaciones preincas e Inca, que dejaron un legado de riqueza cultural e histórica única, situación distinta a la de los países vecinos. A lo largo de la historia del Perú, la defensa del territorio peruano se ha desarrollado mediante el establecimiento de acuerdos con los países vecinos, cuyo objetivo fue el reconocimiento de los límites fronterizos que actualmente se presenta. El último acuerdo fue el tratado de La Haya (ICJ, 2014), que estableció la delimitación de la frontera marítima con Chile, quedando pendiente el desacuerdo sobre el triángulo terrestre entre la frontera de Perú y Chile, con lo cual la probabilidad de conflictos con los otros países vecinos se reduce, estableciendo las bases para el desarrollo y cooperación entre países.

Otro punto de impacto en la historia del Perú es la lucha del Estado contra el narcotráfico y el terrorismo (Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru), que tuvo su mayor grado de violencia en la década de los años 80. El terrorismo fue abatido en forma significativa desde 1992, con la captura de varios líderes terroristas, entre ellos Abimael Guzmán.

A partir del 2001 se inició un proceso de revisión de los excesos cometidos contra los Derechos Humanos durante esta etapa. Hoy, aún se encuentran remanentes de estos grupos terroristas aliados con el narcotráfico en la región Selva, especialmente en el VRAEM, sobre los cuales se actúa con apoyo de Estados Unidos, en labores de interdicción de avionetas y otras actividades; esto también se hace en el lado colombiano.

Por otro lado, se hallaron otros aspectos que han retrasado el desarrollo del país. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2014), entre ellos están la corrupción, la informalidad y el cortoplacismo que se advierten en diferentes sectores y ámbitos de la realidad peruana, sumados a la burocracia, la ineficiencia gubernamental y las regulaciones de trabajo restrictivas (WEF, 2016). Estos son factores que generan problemas para hacer negocios en el Perú, y originan una escasa cultura de ahorro. A ello se suma que el sistema educativo no se considera como cursos básicos las materias de finanzas personales y contabilidad básica, que ayudarían en la concientización de la población a edad temprana, en materias de ahorro previsional.

En cuanto al comportamiento del consumidor peruano, este ha evolucionado, debido a la existencia de instituciones públicas y privadas con conocimiento de la jurisprudencia en el tema de consumo, aunque aún se requiere mejorar la información adecuada de productos y servicios, en especial para los consumidores de poblaciones vulnerables. Esto, para que se fomente el cumplimiento de la normatividad vigente, para hacer más competitivas a las empresas mediante un comportamiento socialmente responsable (Purizaca, 2010).

Si bien es cierto que el atributo con mayor valoración al elegir una AFP es el de la información, y el 73% de los afiliados identifica como una ventaja el poder contar con un fondo para su jubilación, tres de cada 10 personas no recuerda en qué AFP se encuentra afiliada, ni qué puede elegir entre distintos tipos de fondos de inversión. También, seis de cada 10 no afiliados tampoco conoce dicha información; y aun así, el 77% de los afiliados no tiene intención de cambiarse de AFP (Arellano Marketing, 2015).

Dominio organizacional-administrativo. El Estado Peruano es la organización que representa a los peruanos y se encuentra organizado según el principio de separación de poderes (Constitución Política del Perú [CPP], 1993), los cuales son: (a) Legislativo, representado por el Congreso de la República; (b) Ejecutivo, representado por el Presidente de la República y el Consejo de Ministros; y (c) el Judicial. Cuenta además con gobiernos regionales y locales para la administración de cada región del país. El Presidente de la República es elegido mediante voto directo por parte de la población habilitada para tal fin cada cinco años y, aunque se presentan planes de gobierno durante su elección, no existe obligación legal para su cumplimiento.

En cuanto a la organización económica, en el Perú se ejerce una economía social de mercado, en la que el Estado “actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura” (CPP, 1993, Artículo 58°), lo cual aún es insuficiente en ciertos sectores del país. Asimismo, permite libremente la iniciativa privada nacional y extranjera bajo las mismas condiciones, las cuales cuentan con importantes inversiones en todos los sectores económicos, incluyendo el sistema previsional, en el que es responsable de su eficaz funcionamiento a través de iniciativas estatales, privadas y/o mixtas.

En cuanto a la administración de justicia, ejecutada por el Poder Judicial y el Ministerio Público, existe poca celeridad y corrupción en todos sus niveles. De allí la

desconfianza existente en dichas instituciones, tal como lo señalaron Carrión, Zárate y Zechmeister (2015). La desconfianza también alcanza al Congreso, los partidos políticos en casi el 35%; la confianza en el Presidente, la Policía Nacional y las municipalidades, casi en un 40%; y en la Defensoría del Pueblo, las Fuerzas Armadas y el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) en casi el 50%. Estos porcentajes no han variado en forma significativa desde el 2006.

Dominio militar. El Presidente de la República es el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, y como tal fija cada año el número de efectivos en estas instituciones. De no llegar al número requerido, el contingente se completa con el personal convocado mediante sorteo de servicio militar obligatorio.

El presupuesto militar se asigna cada año en la Ley de Presupuesto, logrando que en el año 2016 el Perú haya sido considerado como la tercera potencia militar en Sudamérica, por detrás de Brasil y Argentina, seguido de Colombia, Venezuela y Chile, según la revista especializada *Global Fire Power*. Esto, debido al incremento significativo del gasto militar peruano al contar con una economía fuerte, a diferencia de Ecuador y Brasil, que redujeron sus gastos en dicho rubro, en un 11% y un 2.2%, respectivamente (Perlo-Freeman, Fleurant, Wezeman & Wezeman, 2016).

Por otro lado, el Ministerio de Defensa (MINDEF) declaró en su *Libro blanco de la defensa nacional*, la siguiente política de seguridad y defensa nacional:

El Perú tiene como Política de Estado, el estricto respeto al Derecho Internacional, la igualdad jurídica y soberana de los Estados; el principio de la no-injerencia y la no intervención en los asuntos internos de otros países; la libre determinación de los pueblos, el fiel cumplimiento de los tratados, la solución pacífica de conflictos y la prohibición del uso o amenaza de uso de la fuerza; el derecho soberano de cada

Nación de construir y mantener libremente su sistema socio-económico y sistema político que ellos mismos elijan. (MINDEF, 2006, p. 61)

El MINDEF (2006) identificó además como amenazas externas a las doctrinas de seguridad incompatibles con la vigencia del Derecho Internacional que pudieran gestarse en la región sudamericana y que podrían surgir ante la escasez de recursos vitales; así como el terrorismo, el narcotráfico y la delincuencia internacional. Dentro de las amenazas internas, se identificaron a los grupos terroristas, grupos radicales que promueven la violencia, la delincuencia común organizada, el tráfico ilícito de drogas, la corrupción y depredación del medio ambiente, que tienen su mayor zona de acción en el VRAEM, y para la cual se estableció un nuevo puesto de comando y una base de control fluvial en el 2015.

Cabe destacar que desde el 2013, la seguridad ciudadana es reconocida como política nacional del Estado Peruano, considerándola como un “fenómeno social complejo, multidimensional y multicausal, en el que intervienen un conjunto de actores públicos y privados, la sociedad civil organizada y ciudadanos” (CONASEC, 2013, p. 14), que debe ser abordado desde diversos aspectos en forma simultánea, y con procesos de mediano y largo plazo para poder brindar tranquilidad a la población.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), los cuatro principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, debido a que la interacción entre dos Estados nunca es bilateral; (b) lazos pasados y presentes, los cuales pueden proyectarse al futuro; (c) los contrabalances de intereses, calculando ventajas y costos; y (d) la conservación de los enemigos, que motivan la innovación. Todos ellos, constituyen la base de la política exterior.

Influencia de terceras partes. Al tener una economía pequeña y abierta, el Perú se encuentra influenciado por su interacción con la economía mundial, tal como afirmaron Nolzco, Lengua-Lafosel y Céspedes (2016). Esto, a través de la demanda de sus productos

comerciales, precios de productos de exportación, competitividad relativa, tasas de interés y flujos de capitales, por lo que el crecimiento de China y Estados Unidos –principales socios comerciales del Perú–, la política de cambio en las tasas de fondos federales de los Estados Unidos, la crisis económica del año 2009, entre otras fuentes externas, representaron más del 50 % del crecimiento económico en el periodo 1996-2015, a pesar de haberse implementado un conjunto de políticas fiscales y monetarias para lograr la estabilidad macroeconómica.

Lazos pasados y presentes. Las relaciones con Ecuador y Chile como países limítrofes han tenido solución con los tratados y acuerdos de paz; sin embargo, las tensiones que existieron con estos países no repercutieron en el campo económico. Muestra de ello son las inversiones que las empresas chilenas tienen en el Perú, y las adquisiciones peruanas de empresas chilenas.

Por otro lado, en conjunto con Bolivia, Colombia y Ecuador, se formaron alianzas para el combate del narcotráfico y el acceso a un sistema de preferencias arancelarias por parte del Gobierno norteamericano denominado ATPDEA, vigente entre los años 2002 y 2011 (“Public Law 107-210. Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act, 2002).

Contrabalance de intereses. El interés pendiente en materia de soberanía nacional para el Perú fue el de su delimitación marítima por el sur, en la frontera con Chile, acerca de la superposición de límites planteados por ambos países, que quedó resuelto por la ICJ (2014), por lo que se prevén mejores relaciones comerciales y políticas entre ambos países.

Adicionalmente, en el campo económico, el Perú ha suscrito desde el año 2007 diversos acuerdos comerciales bilaterales y regionales, contando con más de 17 acuerdos comerciales que incluyen a 52 países, como por ejemplo con: la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), Canadá, Chile, China, Corea, Costa Rica, Estados Unidos, Japón, México, Panamá, Singapur, Tailandia, Unión Europea y Venezuela, además de la entrada en vigencia de los acuerdos con Guatemala, Honduras, la Alianza del Pacífico y el Acuerdo de

Asociación Transpacífica (TPP), los cuales pueden afectar la economía peruana en forma positiva y negativa (OMC, 2013).

Conservación de los enemigos. En la actualidad, no se avizoran enemigos externos, pues las tensiones y diferendos mantenidos con Chile fueron solucionados por vía diplomática y se han planteado escenarios de trabajo junto con Colombia y México, a través de la Alianza del Pacífico, con protocolos adicionales (Decreto Supremo N° 062-2015-RE).

No obstante a lo anterior, se pueden identificar países con los cuales se compete a nivel internacional, mediante el índice global de competitividad reportado por la WEF (2016), que situó al Perú en el puesto 69 en un *ranking* de 140 economías; y dentro de Latinoamérica, por detrás de Chile (puesto 35), Colombia (puesto 61); y por delante de Uruguay (puesto 73), Brasil (puesto 75), Ecuador (puesto 76), Argentina (puesto 106), Bolivia (puesto 117) y Paraguay (puesto 118).

3.1.4. Influencia del análisis en el Sistema de Pensiones en el Perú

Luego de realizar el análisis tridimensional del Perú, se encontró que la seguridad previsional es un interés vital para el Estado Peruano, el cual puede verse afectado negativamente por su composición demográfica, ya que al mantener la misma edad de jubilación tanto para hombres como para mujeres, se requiere de un mayor fondo de jubilación para estas últimas, debido a que su esperanza de vida es mayor.

Por otro lado, se espera también un incremento en la proporción de los adultos mayores de 60 años, desde 10% en el 2015, a 13% en el 2025, sumado al bajo nivel educacional de la población, en especial de los jóvenes entre los 15 y 24 años de edad, ya que el 20% de ellos no se encuentra trabajando ni estudiando, lo que disminuye las posibilidades de aporte al Sistema de Pensiones en el Perú.

En cuanto al aspecto geográfico, surgen como oportunidades de inversión para el Sistema de Pensiones en el Perú y para incrementar los ingresos del Estado, el potencial en

puertos, el desarrollo del potencial hidrológico, los grandes proyectos mineros, de petróleo y gas, la construcción de trenes de cercanías a las grandes ciudades en el centro y sur del país, aunque se mantienen pendientes las vías de acceso a la Selva, región en la que el narcotráfico y la tala ilegal promueven la informalidad, que impactan negativamente en la cobertura del Sistema de Pensiones en el Perú.

En relación con el aspecto económico, el Perú ha tenido una de las economías de más rápido crecimiento del año 2005 al 2014 en América Latina y el Caribe, con tasas de desempleo cercanas al 4.5%. También se redujeron los niveles de pobreza en 9%, en los últimos cinco años, llegando al 21.8% la población en situación de pobreza a nivel nacional, con mayor énfasis en la zona rural. Esto permitiría reducir el aporte social del Estado con fines previsionales, lo cual no puede ser aprovechado debido a que se mantienen altas tasas de informalidad que complican el aporte de las personas al Sistema de Pensiones en el Perú.

Por el lado de la tecnología, el Perú se encuentra por debajo de otros países en innovación tecnológica pero busca la adquisición de esta tecnología, lo que le permitiría implementar soluciones informáticas para la mejora de la eficiencia de los actores del Sistema de Pensiones en el Perú. Asimismo, puede aprovecharse el 40.2% de población que tiene acceso a internet, para la difusión de la información, aunque se mantienen restricciones de acceso a la red en los centros educativos.

La influencia del dominio histórico-psicológico-sociológico en el Perú indica que la cultura del ahorro es escasa, ya que no existe la enseñanza de cursos básicos de finanzas personales en las escuelas, lo cual se empeora con la corrupción, la informalidad y el cortoplacismo presente en el país. Esto genera una desconfianza en los actores políticos, quienes tienen un nivel de aceptación menor al 35%, lo que podría generar proyectos de ley que buscan beneficios inmediatos para las personas inscritas en el sistema de pensiones a

expensas del largo plazo. Sin embargo, el comportamiento del consumidor peruano ha evolucionado y exige una alta rentabilidad al Sistema de Pensiones en el Perú.

Debido al marco organizacional administrativo, el Perú puede permitir libremente la iniciativa privada nacional y extranjera en igualdad de condiciones, lo que ejerce una influencia positiva sobre el sistema existiendo la posibilidad del ingreso de nuevos actores al sistema que le inyecten competitividad, ya sea a través de iniciativas estatales, privadas o mixtas. Por último, el Perú tiene como política de Estado el derecho soberano de construir y mantener un sistema socioeconómico que contempla la posibilidad de crear reglas para construir un nuevo sistema de pensiones.

3.2. Análisis Competitivo del País

Para este análisis se utilizará el modelo de los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones-Modelo del Diamante de Porter (1990), quien estableció los aspectos a considerar en un planeamiento estratégico: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad entre empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

D'Alessio (2015) indicó que estas hacen referencia a la situación actual del país en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura y demás bienes o servicios, para competir en un determinado sector. Siendo los factores creados y no los heredados, los más importantes que constituyen ventajas competitivas (Porter, 2014), definiendo a la competitividad según la forma en cómo un país gestiona sus recursos y competencias para incrementar el bienestar de su población.

El WEF (2016) indicó que el Perú se ubicó en el puesto 69 de 140 países participantes en el Índice de Competitividad Global (ICG), con un puntaje de 4.25 sobre 7. Analizando estos resultados en detalle, se apreció que en el primer subíndice de requerimientos básicos el

Perú obtuvo el puesto 76, con un puntaje de 4.48 sobre 7; este subíndice calificó la solidez de las instituciones, la infraestructura, el ambiente macroeconómico, la salud y la educación primaria. En el segundo subíndice de potenciadores de eficiencias, el Perú obtuvo el puesto 60, con un puntaje de 4.18; este subíndice involucró la educación superior y capacitación, la eficiencia del mercado de bienes, la eficiencia del mercado laboral, el desarrollo del mercado financiero, la preparación tecnológica y el tamaño de mercado. Finalmente, en el tercer subíndice de factores de innovación y sofisticación, el Perú obtuvo el puesto 106, con un puntaje de 3.28. Este subíndice se relacionó con la sofisticación de negocios y la innovación. Como se aprecia, el resultado más bajo de los criterios de evaluación se encuentra en innovación, estando el Perú en el tercio inferior de calificación, por debajo de Costa Rica (puesto 38), Panamá (puesto 44), Chile (puesto 50), México (puesto 52), Guatemala (puesto 60) y Brasil (puesto 64).

Por otro lado, el Centro de Competitividad Mundial del International Institute for Management Development (IMD, 2015), mediante su índice de competitividad, ubicó al Perú en el puesto 54 de 61 países participantes, habiendo descendido cada año desde el 2008, cuando estaba en el puesto 35. Este índice fue medido por cuatro factores: desempeño económico, eficiencia del Gobierno, eficiencia de los negocios e infraestructura del país; y en todos ellos Perú obtuvo caídas.

En cuanto al desempeño macroeconómico, el Perú ocupó el puesto 50; en eficiencia del Gobierno, que es el grado en que la política gubernamental facilita la competitividad del país, ocupó el puesto 37; en eficiencia de los negocios referido al contexto nacional, en aliento a que las empresas sean innovadoras y rentables, se ubicó en el puesto 50; y en infraestructura, el puesto 60. En la Figura 3, se aprecia cómo el Perú decrece en el índice de competitividad en los últimos años.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El crecimiento económico peruano en los últimos años generó la mejora de la calidad de vida de la mayoría de su población, reflejándose en la reducción de la pobreza y en el incremento del nivel de exigencia sobre los productos y servicios ofrecidos en el país. Es así que el WEF (2016), en este aspecto, ubicó al Perú en el puesto 55 de 140 naciones con mayor sofisticación de sus compradores.

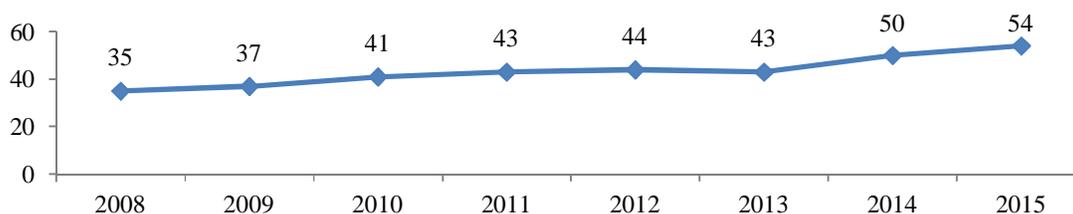


Figura 3. Ubicación de Perú en el índice de competitividad global según el IMD. Los números indican la posición del Perú en el *ranking*, donde un número mayor indica una posición más alejada de los primeros puestos. Tomado de “The 2016 IMD World Competitiveness Scoreboard”, por el IMD, 2015. (<http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>)

El INEI (2015f) informó que para el 2015 la pobreza alcanzó un 21.8%, equivalente a cerca de siete millones de peruanos, habiéndose reducido en 9% en los últimos cinco años, lo que significó que 289,000 personas dejaron de ser pobres entre los años 2014 y 2015, y se encontraban mayormente en el área rural. También informó que en el mismo año el ingreso per cápita mensual de los más pobres se incrementó en un 2.2%, debido sobre todo al apoyo de los programas sociales, con transferencias monetarias, como el programa Juntos, Pensión 65, Bono Gas y Beca 18. Esto brindó mayores ingresos a los segmentos de la población con mayor pobreza, y como consecuencia de ello se incrementó el gasto (2.3%) en dicho grupo poblacional.

En relación con la calidad de vida de la población, el INEI reportó que existen mejores condiciones para la población, habiendo aumentado los accesos a servicios básicos de agua, desagüe y luz; también se incrementaron la cobertura de telefonía móvil y la salud

de los pobres, protegida por el SIS (2015f). En cuanto la población con necesidades básicas insatisfechas, esta se redujo en más de 130,000 personas en el año.

De otro lado, los millones de personas que constituyen los demandantes del sistema de pensiones y que aportan en forma obligatoria al sistema, no cuentan con alguna organización gremial que los respalde; por lo tanto las quejas y reclamos se realizan de manera individual, ya sea en la AFP, la ONP, o en la SBS, en segunda instancia; por lo cual la demanda tiene un bajo poder de negociación.

Las AFP cuentan con una entidad gremial –Asociación de AFP (AAFP)–, que reúne a las cuatro entidades que operan en el Perú, y cuya misión es difundir la cultura previsional o de ahorro para la jubilación y los beneficios del SPP, teniendo como una de sus funciones representar a las AFP ante los poderes públicos y otras entidades. Una condición importante que impacta en la demanda del sector de pensiones es la informalidad laboral, que en el país alcanza el 75% (Céspedes, 2016), y que en el 2008 llegó al 79% (véase la Figura 4), porcentaje por encima de otros países de la región como México (61%), Colombia (52%) y Chile (24%). Esto, sumado a la falta de cultura previsional, genera un problema cuyo impacto se apreciará en la etapa de jubilación, la cual representará un gasto para el Estado.

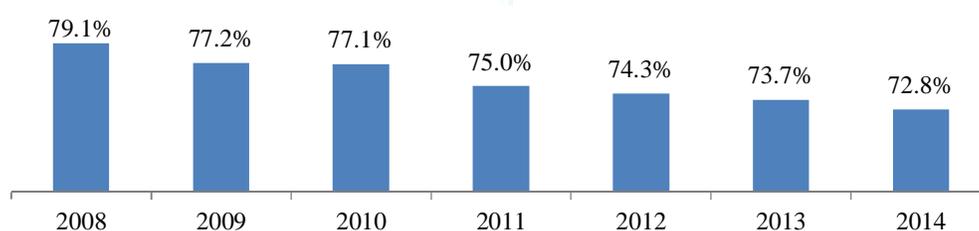


Figura 4. Evolución de la población ocupada en el sector informal.

Tomado de “Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento”, por el INEI, 2015f.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/resumen.pdf)

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según D’Alessio (2015) este aspecto se refiere a las condiciones que cada país ofrece sobre la creación, organización, gestión de las empresas y el fomento de la competencia entre

ellas, considerándose también la legislación y los incentivos para la inversión. Sobre esto, Porter (2014) indicó que las empresas se ubican en los lugares donde las prácticas de los gobiernos locales favorecen a las empresas y son impulsoras de su competencia internacional.

En su *ranking*, el WEF (2016) colocó al Perú en el puesto 58 en cuanto a la competencia de sus empresas locales, determinando los 16 factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú (véase la Figura 5) entre los que resaltan la burocracia gubernamental ineficiente, las regulaciones laborales restrictivas y corrupción. También se detectaron problemas relacionados con la sofisticación de negocios, la innovación y las políticas de contratación y despido de personal, en los cuales el Perú ocupó los puestos 81, 116 y 133, respectivamente; contando con seis procedimientos requeridos para la apertura de un negocio y 26 días para el inicio de su funcionamiento, destacando como aspecto positivo que se brinda protección a las inversiones, con una ubicación en el puesto 39, en este aspecto.

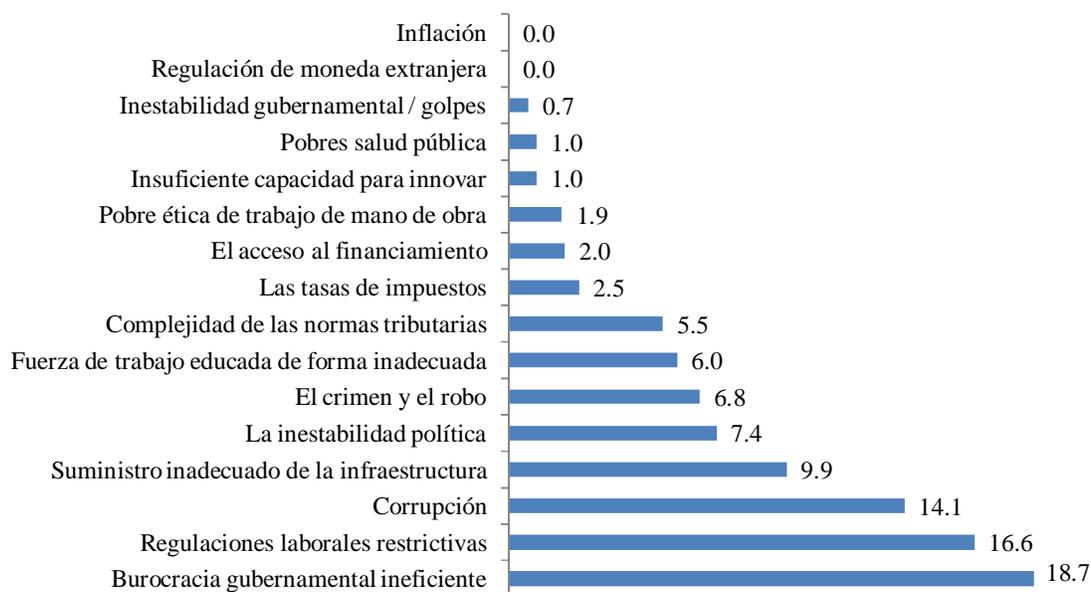


Figura 5. Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.

Resultados obtenidos a partir de encuestas en las que se pidió seleccionar los cinco factores más problemáticos para hacer negocios en un país según clasificación entre 1 (más problemático) y 5. La puntuación corresponde a porcentajes ponderados de acuerdo con los resultados obtenidos. Adaptado del “The Most Problematic Factors for Doing Business. Global Competitiveness Report 2015-2016” (p. 294), por el WEF, 2016. (http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Para Porter (2014), las empresas de una nación se benefician cuando los proveedores y sectores afines son competidores a nivel internacional, lo cual ayuda a mejorar la competitividad del país. De acuerdo con el WEF (2016), el Perú aún no ha desarrollado sectores relacionados y de apoyo consolidados, ya que se ubicó en la posición 61 respecto a la calidad de los proveedores locales, y en el puesto 49 respecto a su cantidad. Asimismo, el desarrollo de clústeres es aún incipiente, ya que según Porter (2010) existió poca colaboración entre el Gobierno y el sector privado en el desarrollo de estos. Por ese motivo, el Perú se ubica en el puesto 104 en dicho aspecto, según el WEF (2016), con un puntaje de 3.2 sobre 7.

De igual manera, la naturaleza de las ventajas competitivas coloca al Perú en los últimos puestos de este indicador, notándose una baja calidad en los centros de investigación científica y poca colaboración entre las universidades y las industrias. La solidez del sistema bancario peruano también analizado, encontrándose en el puesto 30 en dicho indicador (WEF, 2016), a pesar que se encuentra concentrado en pocos bancos (Arellano Marketing, 2016).

3.2.5. Influencia del análisis en el Sistema de Pensiones del Perú

Tanto por el desempeño macroeconómico de los últimos años, como por las proyecciones y su posición geográfica, el Perú estaría en una situación expectante. Sin embargo, debe mejorar sus índices de competitividad para lograr un crecimiento sostenido, ya que según el ICG, el Perú se encontró en el puesto 69 de una lista de 140 países. Esto llevará consecuentemente a mejorar el nivel de vida y la posibilidad de ahorros adicionales de las personas con fines previsionales, así como más oportunidades de inversión para las AFP en el mercado local.

Dentro de la competitividad, existen algunos aspectos críticos, entre ellos: desarrollar el mercado financiero local (puesto 60 de 140 países según el ICG) y la sofisticación e innovación (puesto 106); lo cual indica la necesidad de evaluar inversiones en el extranjero para los fondos de pensiones; incrementar la cantidad de personas con educación superior y

capacitación, que limita actualmente la productividad del país, así como su nivel de ingresos y aportes a su fondo de jubilación; contar con un Estado más eficiente y menos burocrático; fomentar la inversión en innovación e infraestructura; y gestionar mejor los recursos y competencias para incrementar el bienestar de la población.

Por otro lado, el sector de la demanda representada por los usuarios no cuenta con poder de negociación en un mercado monopólico, a pesar de la existencia de un organismo regulador. Esto se refleja en las altas comisiones cobradas en el sistema de pensiones peruano respecto a sus pares de los países vecinos, las cuales no tienen relación directa con la rentabilidad de los fondos de pensiones administrados. Esto acentúa la informalidad laboral, que afecta directamente al sector debido a que el 75% de la PEA ocupada no realiza aportes al sistema de pensiones.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Se realizará el análisis externo del Sistema de Pensiones peruano, revisando los aspectos político, económico, social, tecnológico y ecológico, para determinar las oportunidades que pueden ser aprovechadas por el sistema, y las amenazas existentes que deberán el establecimiento de estrategias para neutralizarlas.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En la década de los años 80, el Perú atravesó una crisis económica por las políticas ejecutadas de los presidentes de turno; posteriormente en los 90 se ejecutaron fuertes medidas de estabilización para corregir los efectos de la hiperinflación pero con inestabilidad democrática. A pesar de ello, en dichos años, muchas inversiones llegaron al Perú por el ordenamiento de la política económica, que generó condiciones favorables para los inversionistas, los cuales vieron en el Perú una oportunidad para hacer negocios.

Con respecto al sistema de pensiones, este tiene todo un marco normativo, como el Decreto Ley N° 19990, con el que se creó el SNP (véase el Apéndice A); el Decreto Ley N°

20530, que dio origen a la cédula viva; el Decreto Supremo N° 78-65-ED, que creó la Derrama Magisterial; el Decreto Ley N° 21021, que creó la Caja Militar-Policial; el Decreto Supremo N° 01-65 (1965), que instituyó la Caja del Pescador; y el Decreto Ley N° 25897 (1992), que dio origen al SPP, y su posterior modificación con el Decreto Legislativo N° 874 (1996).

A partir del 2000, culminado el periodo del presidente Fujimori, se ingresó nuevamente a una situación de estabilidad democrática y con ella se obtuvieron resultados macroeconómicos favorables, sobre todo por el ordenamiento económico y los proyectos de inversión minera. A partir del 2011, durante el gobierno del presidente Humala, se mantuvo un régimen democrático que continuó el modelo económico que ha permitido al Perú obtener resultados relativamente positivos, en comparación con sus pares latinoamericanos y del mundo, no obstante a la desaceleración económica global, que llegó a su punto más álgido en el 2008. Es pertinente destacar que durante la gestión del presidente Humala se puso énfasis en las políticas sociales dirigidas a diversos segmentos de la población, incluido “Pensión 65” para los adultos mayores en pobreza extrema (Decreto Supremo N° 081-2011-PCM). Durante el 2016 también se aprobaron leyes complementarias que afectan al sistema de pensiones, incluyendo la Ley N° 30425, que autorizó el retiro del 95.5% del fondo de pensiones de las AFP, a los afiliados que hayan cumplido 65 años; así como la Ley que modificó el Artículo 40° y la vigésimo cuarta disposición final y transitoria del TUO de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, que permitió el uso del 25% del fondo acumulado en las AFP para cubrir la cuota inicial de compra de una primera vivienda (Ley N° 30478).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

D'Alessio (2015) mencionó que las fuerzas económicas y financieras determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de

inversión. A principios de este año, el BCRP pronosticó que la recuperación de la economía mundial se reajustaría de 3.6% a 3.4%, y la economía de los socios comerciales del Perú de una tasa de 2.6% a 2.1%.

Por otro lado, en el 2015, el PBI de Estados Unidos creció de 2.4% a 2.5%; y el de China, de 6.7% a 6.9%. En la Figura 6, se muestra la evolución del PBI del 2001 al 2015 (en millones de soles) en el Perú, percibiéndose una tendencia creciente. Esto, debido a que el ritmo de expansión de la economía peruana irá incrementándose en forma gradual por la mayor producción de cobre y el gasto en infraestructura, estimándose un crecimiento de entre 3.6% y 4.2% para el año 2017 (BBVA Research, 2016). Este contexto incidirá en la distribución de ingresos de la población, sobre todo en aquella de entre 25 y 64 años de edad, que perciben mayor remuneración (véase la Figura 7), que coincide con el tiempo de mayor productividad de una persona, que es un año antes de la edad de jubilación.

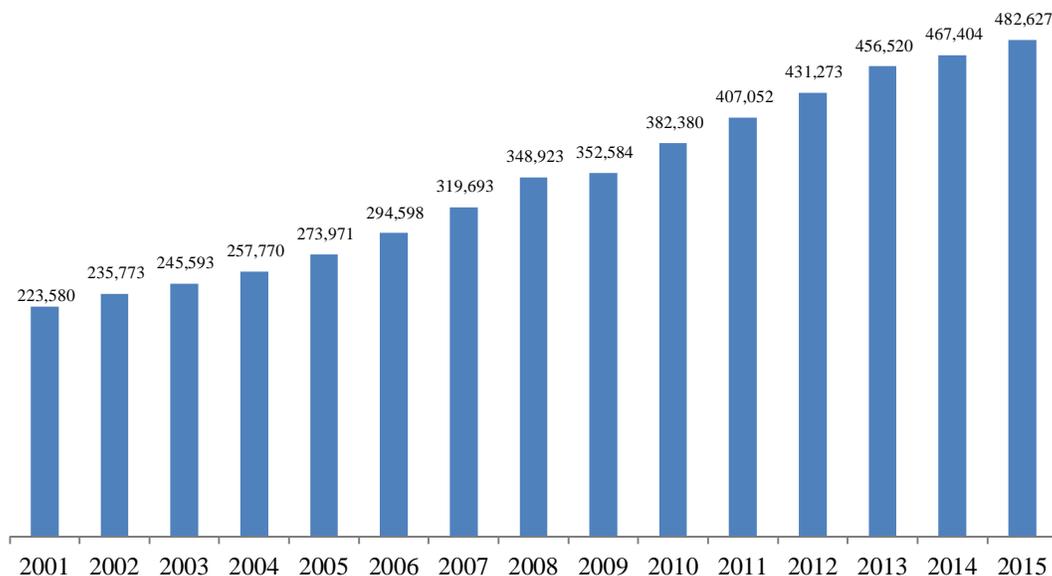


Figura 6. PBI de Perú del 2001 al 2015.

Adaptado de “Producto bruto interno desde 1950 (millones de nuevos soles a precios de 2007)” por el BCRP, 2015c.

(http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_03.xls)

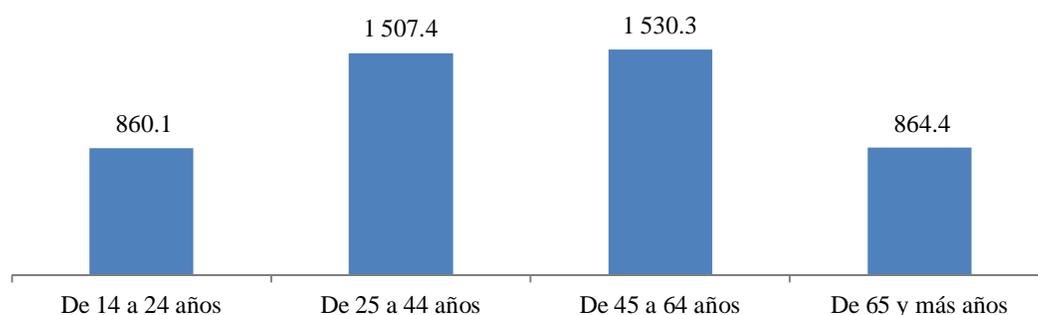


Figura 7. Ingreso promedio mensual de la PEA en el área urbana.

Los valores representan el promedio de ingreso mensual *per cápita* expresado en soles. Adaptado de “Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la PEA ocupada urbana, según principales características” por el INEI, 2015a. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-2_66.xls)

Según el índice elaborado por el J. P. Morgan, a febrero de 2016 (BCRP, 2015b), el Perú tuvo un índice de riesgo país promedio de 278 puntos, el primero de la región seguido por Chile, que contó con 280 puntos. El riesgo país es un indicador que mide la percepción de los inversionistas sobre la capacidad de una nación para cumplir sus obligaciones financieras, lo cual incide a nivel macroeconómico en forma favorable o desfavorable. Por eso, es importante que el Estado mantenga su modelo de política fiscal y monetaria para atraer inversiones al país, generando confianza y que esto, a su vez, dinamice la economía.

En cuanto a la demanda interna, se espera para el 2016 y 2017 un crecimiento de 3% y 3.8%, respectivamente, debido a la ejecución de proyectos entregados en concesión. Otro factor clave para la recuperación de la demanda interna es la inversión pública, que dependerá de la mejora de ejecución del gasto por parte de los gobiernos locales y regionales. No obstante, esto no se ve reflejado en el mercado financiero peruano, ya que en agosto de 2016 la Bolsa de Valores de Lima (BVL) estuvo en riesgo de ser reclasificada por la firma MSCI pasando del grado ‘emergente’ a ‘frontera’ (Baltazar, 2016), debido al tamaño, liquidez y nivel de acceso al mercado de capitales.

Se espera también un crecimiento en las exportaciones en un 5.4%, en el 2016; y de 3.8%, en el 2017, debido al inicio de proyectos mineros. Las importaciones también crecerán

en el 2016 y el 2017, en 1.3% y 4%, respectivamente. Y en cuanto al tipo de cambio, en el 2015 se mantuvo una tendencia al alza por el incremento de la tasa de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos, la incertidumbre de la economía China y la baja en el precio de los *commodities*. Esto dio como consecuencia la reducción de dólares en el mercado y su consiguiente alza, pasando de S/. 3.27 en agosto, a S/. 3.37 en octubre de 2015, lo cual reflejó una depreciación del sol de 4.3%. En relación con la inflación, a noviembre de 2015 llegó a 4.17%, debido al incremento de los precios de los alimentos y las tarifas eléctricas, así como en los demás rubros afectados por el tipo de cambio (BCRP, 2015c).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

D'Alessio (2015) señaló que las fuerzas que definen el perfil del consumidor se encuentran orientadas por las creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización; afectando los hábitos de compra y las decisiones de los clientes.

En cuanto al acceso a la vivienda propia, esta constituye uno de los mayores activos de la población. En el caso del Perú, el 88% de personas mayores de 55 años contaban con una vivienda propia, porcentaje superior a países como Inglaterra (74%), Estados Unidos (77%), España (87%), Chile (82%) y México (82%), según la Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones (Ramos, 2015). Esto se debe a que, en el caso peruano, la aspiración de una vivienda propia resultó ser independiente del nivel de ingresos de la población, a diferencia de otros países de la región en los que sí existe una correlación entre ingresos y adquisición de vivienda, lo cual determina que la mayoría de la población peruana en edad de jubilación carezca de flujos de ingreso producto de una pensión, pero cuente con activos ilíquidos como la vivienda.

En cuanto a las características demográficas, se tiene que la población peruana creció a un promedio de 1.37% entre el 2000 y el 2015. No obstante, la tasa interanual decreció y lo seguirá haciendo hasta llegar al 0.33% en el 2050, según proyecciones del INEI (2015b), lo cual indica un proceso de envejecimiento de la población peruana entre el periodo 1950-2050. En la Figura 8, se aprecia cómo los grupos etarios menores a 64 años tienen tendencia decreciente, mientras que la población de 65 años a más tiende a aumentar.

La PEA total al año 2014, en los ámbitos urbano y rural, fue de 16.4 millones, observándose una tendencia creciente del componente urbano durante la última década hasta alcanzar al 76% de dicha población (INEI, 2015h), que integra casi el 75% del sector informal, que no realiza aportes previsionales.

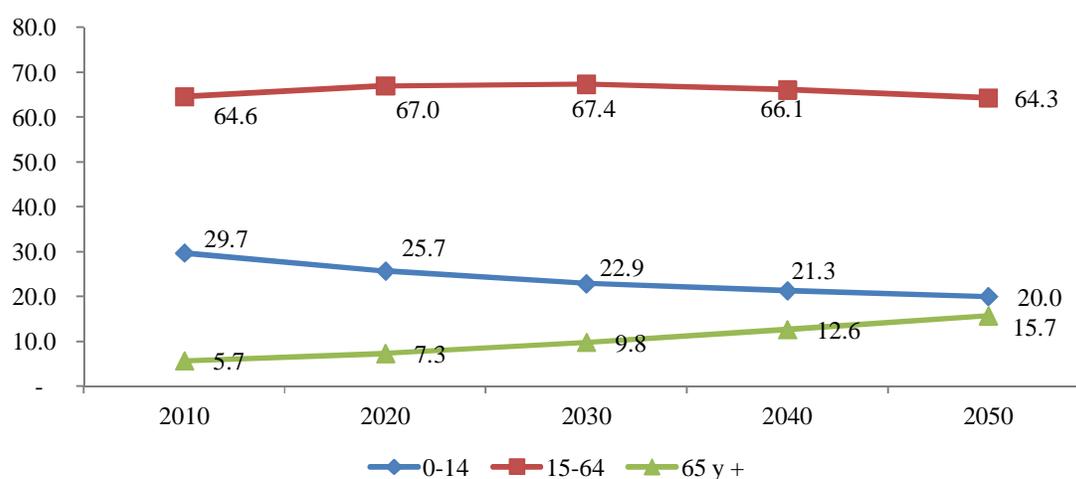


Figura 8. Proyección poblacional por grupos de edades.

Los valores representan el porcentaje que representa cada grupo etario a través de los años.

Adaptado de Perú: “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050”, por el INEI, 2015g.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf)

Asimismo, se estima que la fuerza laboral se incrementó a un ritmo de 1.71% anual, ritmo superior a la tasa de crecimiento de la población, que fue de 1.37%, con lo que la PEA el 2015 llegó a 17 millones, de la cual el 44.3% de la población mayor de 65 años se encontró

en actividad (INEI, 2016). Por su parte, la tasa de desempleo se redujo consistentemente desde el año 2005 (véase la Figura 9), que al 2014 fue un 4.5% de la PEA; y el 2005, 7.5%.

En cuanto a los niveles de educación, el 5.7% de la población de 25 años a más, en el 2014, no presentó ningún nivel de educación; y más del 27% solo alcanzó estudiar algún grado de educación primaria. A su vez, el 37.8% logró estudiar algún grado de secundaria, y el 29.5% estudió educación superior. Cabe resaltar que en el mismo año 2014, el 6.3% de la población de 15 años a más de edad no sabía leer ni escribir. Esta cifra de analfabetismo se mantuvo desde el 2013 (INEI, 2015j).

En cuanto a la esperanza de vida, en la actualidad los peruanos viven en promedio 74.6 años (72 años los hombres, y 77.3 años las mujeres). Para el 2050 se estima que la esperanza de vida alcance los 79 años (Esperanza de vida de población peruana aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas, 2015). Este aspecto cobra mucha importancia para el sistema de pensiones, pues los cálculos de las pensiones de jubilación se realizan en función de la esperanza de vida; y si esta aumenta, podría disminuir el monto de la pensión.

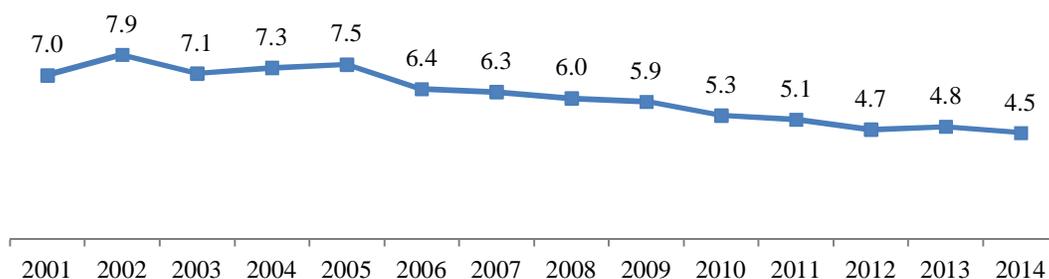


Figura 9. Tasa de desempleo urbano 2004-2014.

Los datos representan el porcentaje de desempleo urbano. Adaptado de “Tasa de desempleo urbano, según principales características y región natural”, por el INEI, 2015i.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_74.xls)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Como indicó D’Alessio (2015), estas fuerzas se caracterizan por la velocidad del cambio, el progreso de la tecnología, y la amplia difusión del conocimiento la cual conlleva a realizar esfuerzos para lograr una adaptación y evolución a este cambio constante. Del

impacto de estas fuerzas tecnológicas, se redefinen los diseños organizacionales y se generan nuevas oportunidades de negocio, así como una ventaja competitiva.

En cuanto a la investigación y desarrollo (I&D), el Perú se encuentra calificado por debajo del promedio en el subíndice “innovación y sofisticación” del índice de competitividad del WEF (2016), que lo ubica en el puesto 106 de 140 países participantes. Dicho subíndice mide dos aspectos: sofisticación en los negocios (puesto 81) e innovación (puesto 116). Al respecto, el diario oficial El Peruano publicó que el Gobierno puso especial interés en la innovación y en la investigación para cerrar la brecha que existe con otros países de la región –como Chile y Brasil– (Inversión en innovación, 2016), para ello dio marcha al Plan Nacional de Diversificación Productiva, orientando sus esfuerzos a incrementar empresas con certificaciones internacionales, con la promulgación de la Ley N° 30309 (2015), de promoción de la investigación científica y desarrollo e innovación tecnológica. Esto, para capacitar a los empleados en aras de incrementar su competitividad y elevar la productividad empresarial. El presupuesto asociado a estas iniciativas fue de S/. 1,500 millones, destinados a financiar 80 actividades a nivel nacional.

En cuanto al impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), el WEF (2015) indicó que el Perú se encontró en el puesto 90 en el *ranking* “Informe global de tecnología de la información 2015”. Este reporte evaluó el impacto de las TIC en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, indicando además que los países de Latinoamérica que se encontraron en la mitad superior de la tabla fueron: Chile (38), Uruguay (46), Costa Rica (49), Panamá (51), Colombia (64) y México (69), seguidos de Perú (90), Argentina (91), República Dominicana (95), Venezuela (103), Paraguay (105) y Bolivia ubicada en el puesto 111.

Asimismo, la penetración de internet en el Perú llegó en el 2015 a 39.2%, lo cual generó una oportunidad para permitir mejores canales de comunicación entre el sistema de

pensiones y sus usuarios, a través del acceso ya sea en sus hogares, en cabinas de internet o dispositivos móviles (como smartphones y tablets).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En cuanto a las fuerzas ecológicas y ambientales, D'Alessio (2015) indicó que estas se refieren a la conservación del ecosistema y a su concientización, como una preocupación de la humanidad para sus generaciones futuras. Según el investigador, estas fuerzas afectan las decisiones operacionales, legales, de imagen, comerciales, sin importar el rubro en que se desempeñe la organización y su comunidad vinculada.

Al respecto, durante la COP 20 –realizada en Lima, en diciembre de 2014– el Perú, se comprometió a implementar medidas para lograr una reducción del 30% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), proyectadas al año 2030 (Perú se compromete a reducir un 30% sus emisiones contaminantes, 2015); y a fortalecer sus políticas de adaptación a los impactos del cambio climático.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la MEFE se definen oportunidades que deben aprovecharse y amenazas que deben evitarse en el sector (D'Alessio, 2015). En el caso del Sistema de Pensiones, se identificaron las variables más importantes que determinan el éxito del sistema. En la Tabla 2, se representan en 15 factores determinantes de éxito, de los cuales seis son oportunidades y nueve son amenazas. Luego de asignarse a cada factor un peso relativo, que va desde el menos importante (que sería cero) hasta uno que es muy importante, se establece un valor que indica si la estrategia actual responde de manera superior (cuatro) o de manera pobre (uno) a cada factor.

Del análisis de estos factores, se obtuvo un valor de 1.74, al ser este valor menor al promedio de 2.5 indica que el Sistema de Pensiones en el Perú está haciendo poco para aprovechar las oportunidades y no está neutralizando las amenazas que podrían afectarlo, por

lo que las oportunidades y amenazas en las que debe concentrarse son las que obtuvieron valores de 1 y 2, en especial las siguientes: el incremento de la esperanza de vida de la población peruana que impacta en el tamaño del fondo que debería disponerse, cambios en la legislación previsional que afecta la sostenibilidad del sistema y el bajo nivel educativo de la población especialmente en temas previsionales lo cual lo hace vulnerable a la emisión de leyes con beneficios a corto plazo pero que podrían representar un riesgo mayor a largo plazo; por otro lado también deben enfocarse acciones sobre el nivel de cobertura previsional el cual está muy relacionado con la reducción de la informalidad que se identificó como amenaza.

Tabla 2

Matriz de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades:				
O1	Crecimiento económico del Perú	0.08	2	0.16
O2	Estabilidad política y económica del Perú	0.06	3	0.18
O3	Crecimiento de la PEA Ocupada en el Perú	0.08	2	0.16
O4	Accesibilidad al sistema por medios digitales	0.02	4	0.08
O5	Sofisticación del consumidor	0.06	1	0.06
O6	Libertad de iniciativas estatales, privadas y/o mixtas	0.08	2	0.16
Subtotal		0.38		0.80
Amenazas:				
A1	Informalidad laboral	0.08	1	0.08
A2	Cambios en la legislación previsional	0.08	1	0.08
A3	Bajo nivel educativo de la PEA	0.08	2	0.16
A4	Mercado financiero peruano limitado	0.04	2	0.08
A5	Mayor esperanza de vida	0.10	2	0.20
A6	Incremento de la población mayor a 65 años	0.10	2	0.20
A7	Escaza cultura de ahorro	0.08	1	0.08
A8	Estado poco eficiente y burocrático	0.03	1	0.03
A9	Poco poder de negociación de usuarios	0.03	1	0.03
Subtotal		0.62		0.94
Total		1.00		1.74

Nota. Valor: 1 = Responde mal, 2 = Responde promedio, 3 = Responde bien, 4 = Responde muy bien. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed. p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

3.5. El Sistema de Pensiones en el Perú y sus Competidores

Se analizará el sistema de pensiones con las cinco fuerzas de Porter, para determinar si es atractivo y competitivo. Porter (2009) argumentó que la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: (a) el poder negociador de los proveedores, (b) el poder negociador de los compradores, (c) la amenaza de los sustitutos, (d) la amenaza de los entrantes, y (e) la rivalidad de los competidores, cuya acción conjunta determina el potencial del sector.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del Sistema de Pensiones en el Perú son los emisores de instrumentos financieros en los cuales se invierten los fondos para generar rentabilidad. Es así que dichos fondos ascendieron en diciembre del 2015 a más de S/. 147,747 millones, distribuidos en los dos sistemas existentes: el SPP, con S/. 131,525 millones (Monto administrado por fondos de pensiones subió 1% en última semana, 2016) y el SNP, con S/. 16,222 millones (FCR, 2016).

La AAFP (2016a) indicó que los fondos administrados por sus afiliadas se distribuyeron en 70% para el fondo de pensiones Tipo 2, 17% para el Tipo 3, y 13% para el Tipo 1, los cuales varían en función del riesgo que quiera asumir el afiliado (SBS, 2014). El SPP invirtió localmente S/. 73,819 millones durante diciembre de 2015; o sea, el 59.5% del total de la cartera administrada.

Por otro lado, en el exterior se invirtieron S/. 49,898 millones, que fue el 40.2% de la cartera administrada. Se considera que S/. 376 millones se encontraron como operaciones en tránsito (SBS, 2015a). Analizándose en detalle, este porcentaje de inversión en el extranjero varía de acuerdo a los diferentes tipos de fondos de pensiones existentes: para el fondo Tipo 1, la inversión local representa el 84% de este tipo de fondo; en el fondo Tipo 2, la inversión local se encuentra en S/. 52,599 millones, que es el 61% de este tipo de fondo; por último, en

el fondo Tipo 3, se invierte en el exterior un total de S/. 13,729 millones, es decir, el 65% de este fondo.

Las inversiones locales se hicieron casi en su totalidad por el sistema financiero, el Gobierno y el sistema no financiero, y representaron el 49.6% del total de la cartera administrada; mientras que las inversiones extranjeras fueron el 37.8% (véase la Figura 10). Las inversiones locales del sistema financiero se dieron en: (a) cuentas corrientes, que representaron el 6.49% del total de cartera administrada; (b) el sistema no financiero las AFP, que invirtieron sobre todo en bonos de empresas privadas y representaron el 5.92% del total; y (c) el Gobierno Central, con bonos que fueron el 17.22% del total de la cartera administrada. Esta distribución variada de inversiones en diversos sectores trae como consecuencia que el SPP no tenga mucho poder de negociador ante los proveedores, porque el volumen de inversión estaría reducido. Sin embargo, esta diversificación en las inversiones genera mayor seguridad debido a que minimiza el riesgo. Por otro lado, las mayores inversiones extranjeras se hicieron en fondos mutuos, en un 32.74% del total de cartera administrada (SBS, 2015a).

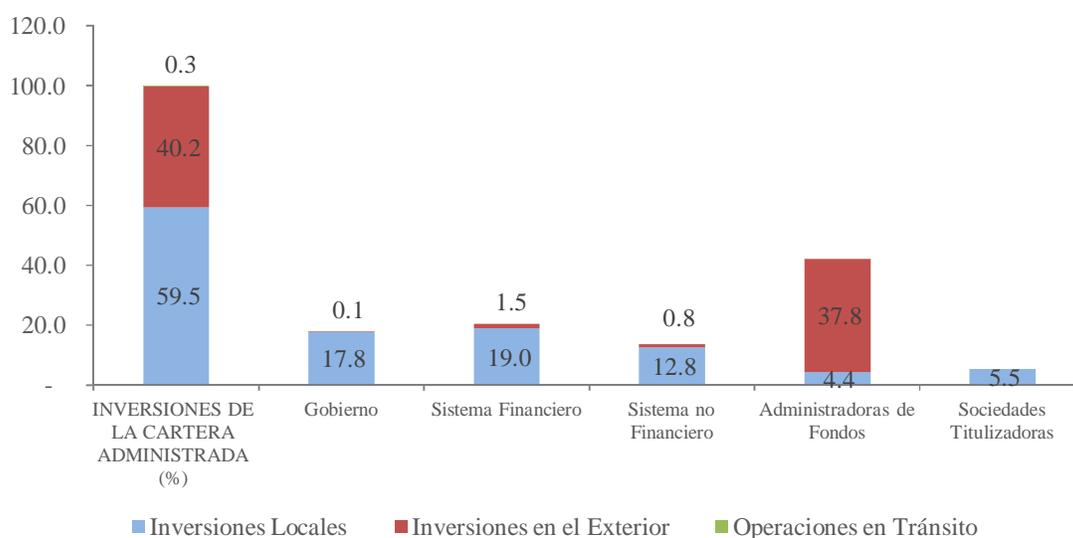


Figura 10. Inversiones de la cartera administrada por el SPP.

Los datos representan el porcentaje de inversión total y detallada de los fondos de pensiones. Adaptado de “Carpeta de información del sistema privado de pensiones”, por la SBS, 2015a. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=35#>)

Los fondos obtenidos por el sistema privado de pensiones han ido aumentando desde el 2012, y a diciembre de 2015 representaron un 20.5% del PBI nacional, o un 98.5% del ahorro interno, lo cual vuelve atractivo al SPP para negociar con los proveedores. También, se observa que el fondo de pensiones constituye el 79.7% de la inversión, y el 31.5% de la liquidez del sistema financiero (SBS, 2015a). En las inversiones locales, el SPP invierte un 27.9% en intermediación financiera y 17.8% en el Gobierno Central; en tanto que las inversiones en el exterior se realizan por medio de las administradoras de fondos, y son el 37.8% del total de la cartera (véase la Figura 11).

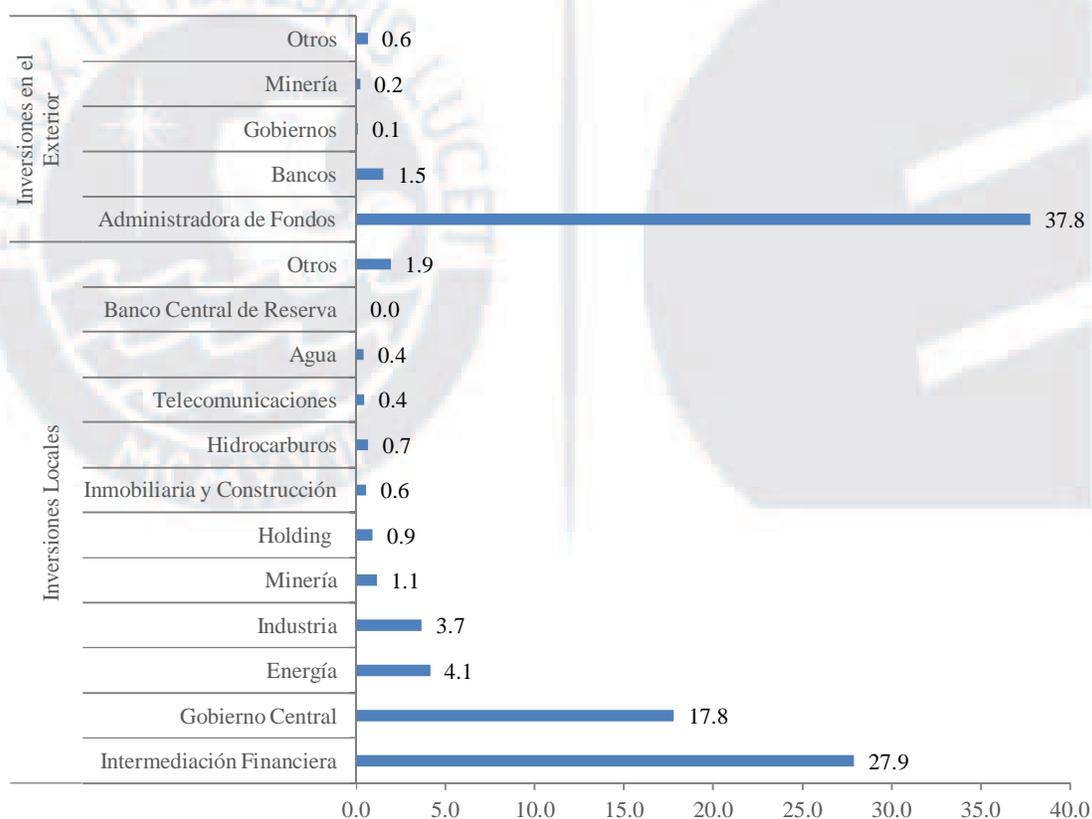


Figura 11. Total cartera administrada SPP por actividad económica en porcentaje. Adaptado de “Carpeta de información del sistema privado de pensiones”, por la SBS, 2015a. (<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/FP-1339-di2015.zip>)

Según el tipo de instrumento financiero, la cartera administrada por el SPP invirtió el 50.4% en instrumentos representativos de deuda, el 7.4% en instrumentos representativos de capital y el 40.6% en fondos mutuos y de inversión, presentándose variaciones según los

tipos de fondos. En el fondo Tipo 1, invirtió el 85.5% del fondo respectivo en instrumentos representativos de deuda; en el fondo Tipo 2, invirtió el 51.8% del respectivo fondo en instrumentos representativos de deuda; sin embargo, en el fondo Tipo 3, invirtió solo el 17.5% del fondo en instrumentos representativos de deuda, siendo el 67.3% invertido en fondos mutuos (SBS, 2015a).

Por otro lado, los fondos del SNP son manejados por el Fondo Consolidado de Reservas Previsionales (FCR), que fue creado mediante el Decreto Legislativo N° 817 (1996) para consolidar la reforma previsional peruana, respaldar las obligaciones de los regímenes pensionarios a cargo de la ONP y capitalizar sus recursos, en tanto las reservas no cubran las necesidades derivadas de las obligaciones pensionarias (FCR, 2016). Los fondos que administra el FCR ascendieron a S/. 16,222 millones, siendo el fondo que representa el 95.3% de sus recursos el Decreto Ley N° 19990 (ONP, 2015a). La composición de estos fondos se encontraron en activos financieros que representan el 66.14%, activos inmobiliarios con el 2.84%, y 31.02% en acciones de Electroperú (ONP, 2015a).

Las inversiones realizadas por el SNP a través del FCR sin considerar las acciones de Electroperú se encontraron en el mercado local (74%), mercado externo (22%) y en activos inmobiliarios (3%). Con relación al mercado local, se invirtió un 45.6% en entidades financieras, y un 35.5% en entidades no financieras (véase la Figura 12). Además, las inversiones en entidades financieras fueron realizadas en 12 bancos (ONP, 2015a), siendo el BBVA Banco Continental el que tuvo mayor porcentaje de inversión, con un 29.9%; seguido del Scotiabank, con 27.1%; y el Banco de Crédito, con 15.8%. En lo referente a las inversiones no financieras, presentó un mayor porcentaje en Electroperú, con 49.51%; seguido de fondos mutuos y de inversión con 10%. De acuerdo a lo mencionado, la cartera de inversiones del SNP se encuentra diversificada, por lo que el poder negociador de los proveedores es débil.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores del Sistema de Pensiones en el Perú son los afiliados a este sistema, quienes a diciembre de 2015 alcanzaron una cifra superior a los 10 millones de personas. De ese total, 4.2 millones estaban afiliados al SNP; y 5.96 millones, al SPP, muchos de los cuales no se encontraron realizando aportes.

En el SPP, los afiliados activos se encontraron distribuidos en las cuatro AFP existentes: Integra tuvo el 33.8% de afiliados; Profuturo, 30.5%; Prima, 24.4%; y Hábitat, 11.3% (véase la Figura 13). Estas empresas se encuentran respaldadas por grandes grupos económicos como Sura de Colombia, Scotiabank de Canadá, Credicorp de Perú y por el Grupo Hábitat de Chile.

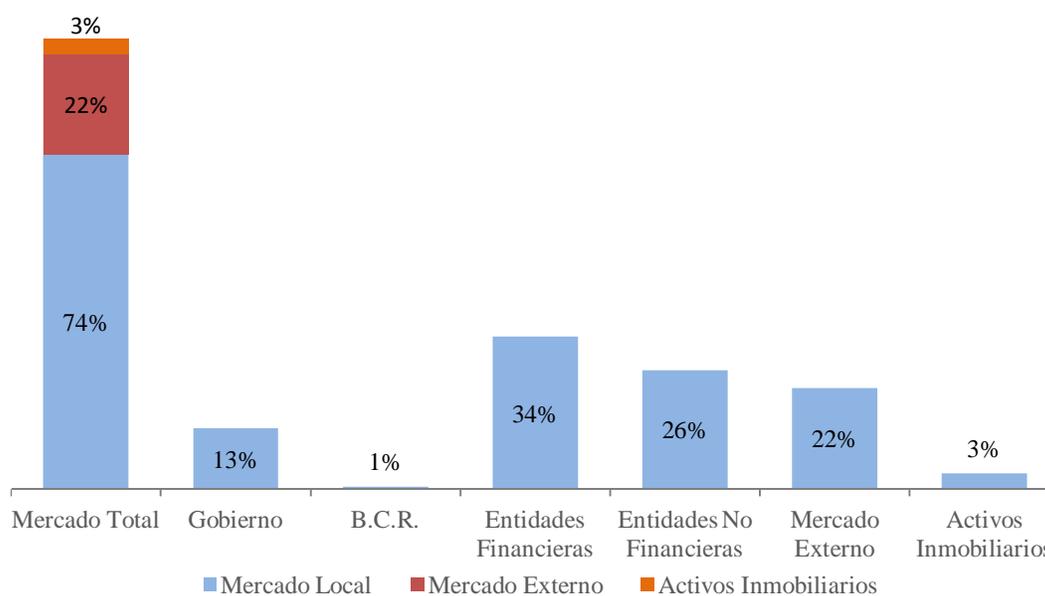


Figura 12. Inversiones del FCR en entidades financieras.

Los datos representan el porcentaje de inversión del FCR distribuido en los instrumentos financieros disponibles. Adaptado de “Memoria anual 2014 FCR”, por la ONP, 2015b. (https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/DocumentosFCR/Memoria%20anual%202014.pdf)

De los afiliados activos del SPP, el 90% pertenecen al fondo Tipo 2, el 5% al Tipo 1 y el 5% al Tipo 3 (SBS, 2015a). Los afiliados activos al SPP representaron el 35.55% de la

PEA a diciembre de 2015 (SBS, 2015a), con lo que se puede inferir que el restante de la población se encontró sin trabajo o trabajando en el sector informal, de tal forma que no tienen acceso al sistema de pensiones. Por otro lado, los cotizantes al SPP, según la SBS (2016b), a finales de diciembre del 2015, fueron 2.6 millones de personas que representaban el 15.5% de la PEA, con lo cual se establece que el 43.6% de los afiliados son los que realmente aportaron al SPP.

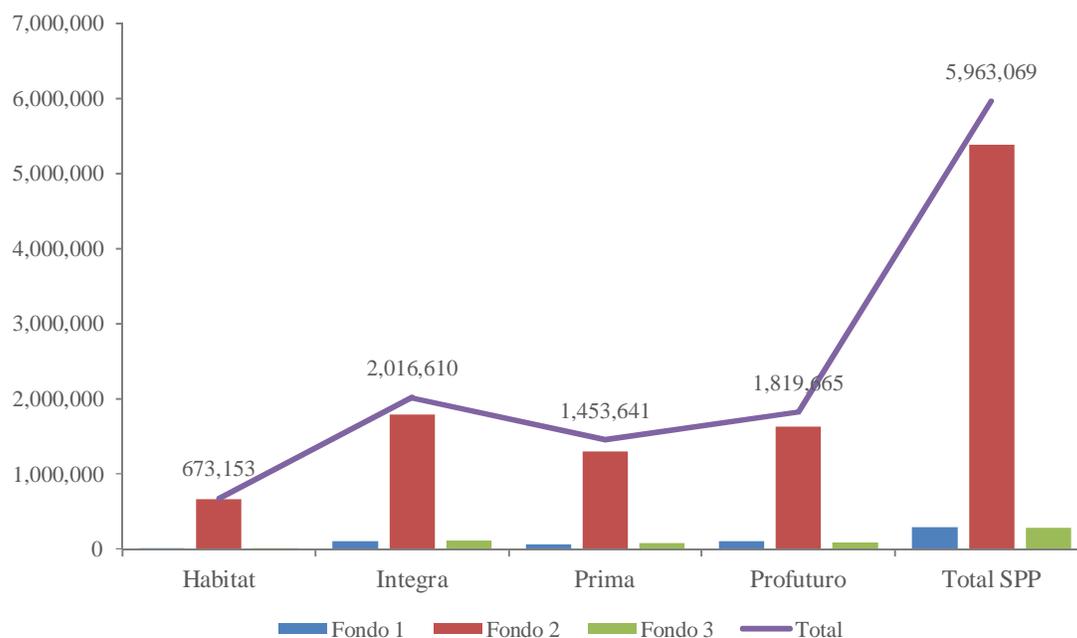


Figura 13. Afiliados activos al SPP por AFP.

Las unidades indican el número de personas afiliadas a cada AFP. Adaptado de “Carpeta informativa del sistema privado de pensiones”, por la SBS, 2015a.

(<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/FP-1339-di2015.zip>)

Los afiliados al SNP fueron 4.2 millones de personas a enero de 2016; sin embargo las personas que realmente aportaron fueron 1.6 millones, los cuales conformaron el 38.4% de los afiliados a dicho sistema (véase la Figura 14). Debido a que los afiliados y cotizantes al sistema de pensiones no se encuentran agrupados, no presentan poder negociador que pueda pretender negociar con el sistema de pensiones para lograr una mejora en las tasas, comisiones y rentabilidad, a pesar de la existencia de un ente regulador del mercado (función que recae en la SBS, que autoriza las modalidades de pensión y fondos del sistema).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El Sistema de Pensiones en el Perú actualmente no presenta sustitutos debido a la obligatoriedad de los aportes; sin embargo, para contribuciones voluntarias con fines previsionales y fondo de pensión de libre disponibilidad al llegar a la edad de jubilación, se consideraron como sustitutos al sistema de pensiones a cualquier entidad que ofrezca un instrumento financiero a plazo fijo, el cual pueda recibir el importe de dinero en lugar del SPP y SNP.

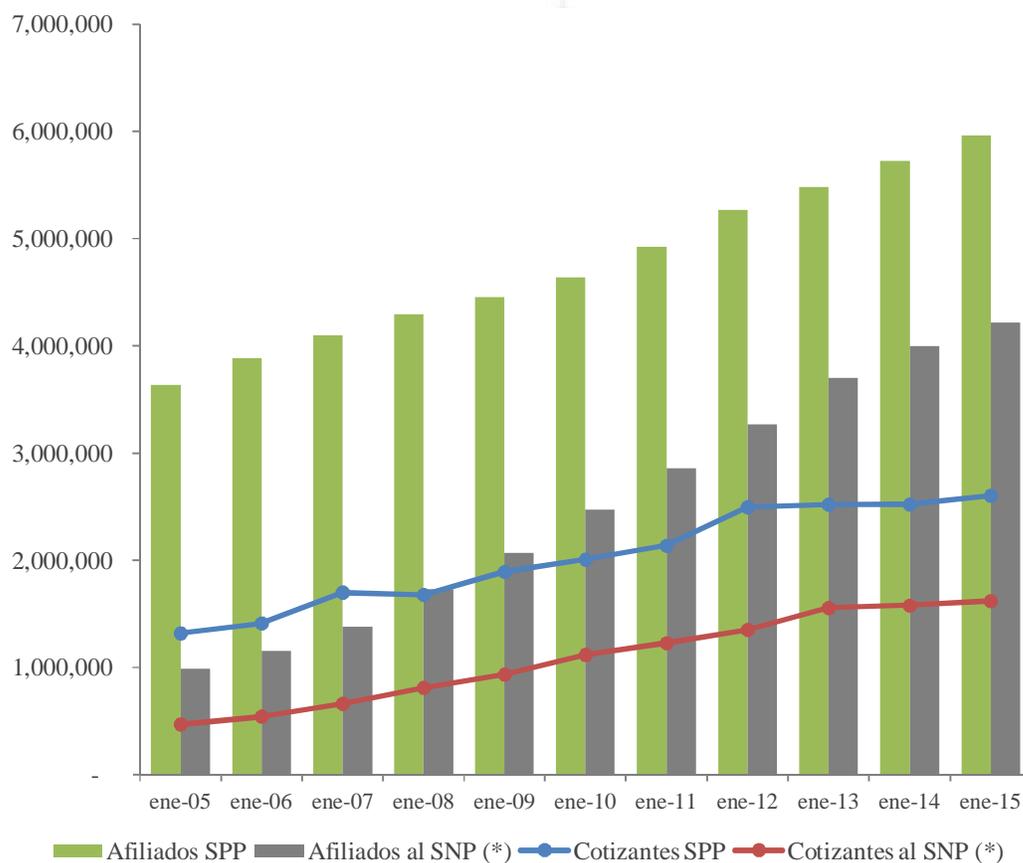


Figura 14. Número de afiliados y cotizantes al SPP y SNP.

Adaptado de “Resumen ejecutivo del SPP al 12 febrero de 2016”, por la AAFP, 2016a. (http://www.asociacionafp.com.pe/wp-content/uploads/RREE_SPP-SNP_12022016.pdf)

La rentabilidad del SPP ha ido variando en el transcurso de los años observándose una caída en todos los tipos de pensiones en el año 2013, recuperándose en el 2014. Hasta finales de diciembre de 2015, la rentabilidad del fondo Tipo 1 se encontraba en 1.14%, el de Tipo 2 fue en 1.2%, y el de Tipo 3 cayó a -1.9% (SBS, 2015a). Mientras que la rentabilidad en

moneda nacional del portafolio consolidado del FCR llegó a 9.84% en el 2005 (ONP, 2015b), en el 2014 ascendió a 8.46%, frente al 6.65% obtenido en el 2013.

Las inversiones en activos financieros obtuvieron un rendimiento del 7.25% y las acciones en Electroperú un incremento del 15.87% (ONP, 2015c). Con lo antes mencionado se puede indicar que la rentabilidad del SNP obtenida mediante el FCR fue mayor que la obtenida por el SPP.

Para el sistema financiero, un depósito a plazo fijo presentó una tasa de rendimiento efectiva anual máxima de 5.8%, otorgada por la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Ándes; y la mínima tasa la otorgó el Interbank, a 1.25%, según datos de la SBS al 16 de marzo de 2016. Debido a que estos rendimientos han sido mayores a los del SPP durante los últimos años, se puede sostener que el poder de los sustitutos es alto si se dejara la elección a libre disponibilidad del ciudadano.

Considerando los rendimientos de los fondos de pensiones y sus sustitutos desde la creación del SPP, este ha tenido una mayor rentabilidad promedio anual, tal como se muestra en la Figura 15, que simula el monto correspondiente al fondo de pensión de una persona que ha ganado una remuneración mínima vital en comparación con los resultados obtenidos con otras opciones financieras, lo cual ha sido beneficioso para las personas que iniciaron sus aportes hasta el 2001, año a partir del cual los sustitutos ofrecieron mejores rentabilidades que el Sistema de Pensiones en el Perú.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Se consideran como posibles entrantes a cualquier AFP de la región que pretenda ingresar al Sistema de Pensiones en el Perú mediante el llamado a licitación que convoca el Estado Peruano, tal como se hizo en el 2011, que permitió el ingreso de Hábitat, con las comisiones más bajas del mercado. Ya que los indicadores económicos de las AFP se encontraron en niveles altos, por ejemplo la utilidad neta/ingresos en 38.8%, utilidad

operativa/activo de 19.1% y un ROE de 18.3% (SBS, 2015a), el Sistema de Pensiones en el Perú es atractivo para nuevos entrantes.

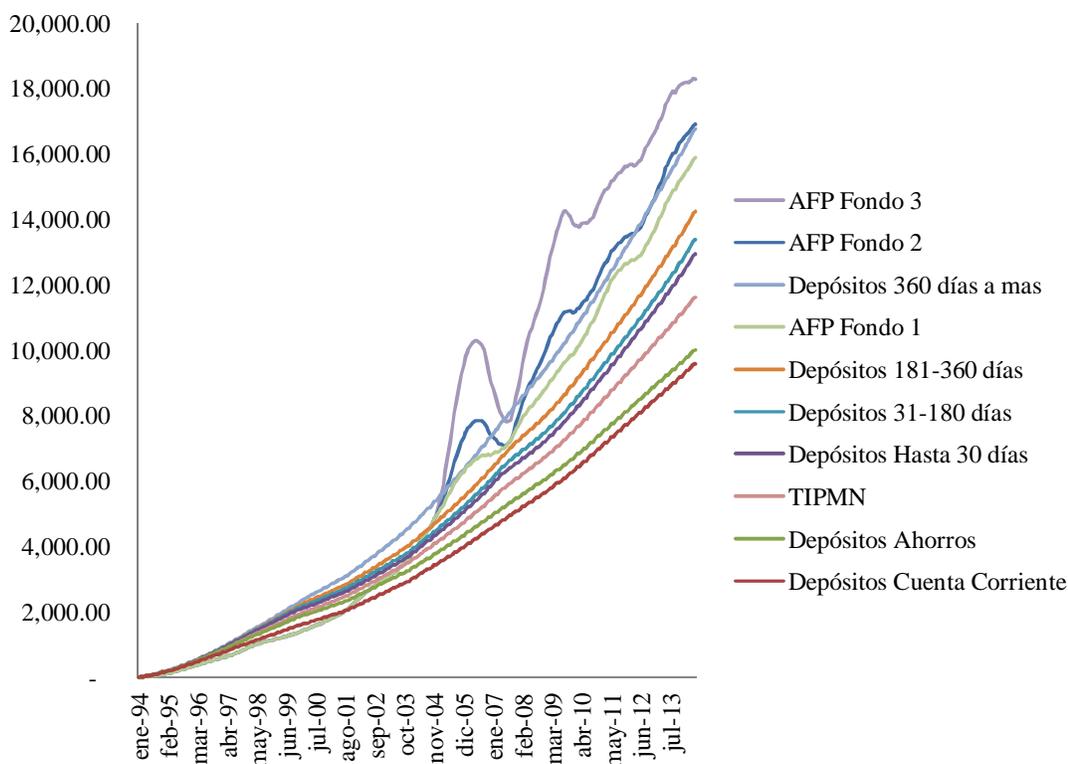


Figura 15. Fondo acumulado sobre la base de aportes con remuneración mínima vital. Montos calculados en base a tasas nominales obtenidas por los fondos de pensiones y otros instrumentos financieros. Adaptado del “Compendio estadístico del SPP”, por la SBS, 2016b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=37#>); de “Evolución de la remuneración mínima vital (RMV)”, por el CCA, 2016 (http://data.ccpaqp.org.pe/info_al_dia/indicadores_vncmtos/il_evolut_rm.html); y de “Tasa pasiva promedio en moneda nacional (TIPMN)”, por el BCRP, 2016b (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00235MOM/html>)

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En la actualidad, el sistema de pensiones no presenta competidores por la obligatoriedad de los aportes con fines previsionales.

3.6. El Sistema de Pensiones en el Perú y sus Referentes

Debido a que no existe un modelo de pensiones que predomine en el mundo, se ha establecido como base para seleccionar referentes mundiales al Índice Melbourne (Australian Centre for Financial Studies, 2015), en el cual destaca los Sistemas de Pensiones de

Dinamarca, Países Bajos y Australia, y a nivel latinoamericano al sistema chileno, debido a que se encuentran en grados superiores al peruano, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Grados de Índice Melbourne 2015

Grado	Valor	Países	Descripción
A	> 80	Dinamarca, Países Bajos	Un robusto sistema de pensiones, que ofrece buenas prestaciones, es sostenible y tiene un alto nivel de integridad.
B+	75-80	Australia	Un sistema que tiene una estructura sólida, con muchas buenas características, pero tiene algunas áreas de mejora que lo diferencia de un sistema de un grado superior
B	65-75	Suecia, Suiza, Finlandia, Canadá, Chile, UK	
C+	60-65	Singapur, Irlanda, Alemania	Un sistema que tiene algunas buenas características, pero también tiene grandes riesgos y / o deficiencias que deben ser abordados. Sin estas mejoras, su eficacia y / o la sostenibilidad a largo plazo podría ser cuestionada.
C	50-60	Francia, EE.UU., Polonia, Sudáfrica, Brasil, Austria, México, Italia	
D	35-50	Indonesia, China, Japón, Corea del Sur, India	Un sistema que tiene algunas características deseables, pero también tiene importantes deficiencias y / u omisiones que necesitan ser abordado. Sin estas mejoras, su eficacia y la sostenibilidad están en duda.
E	< 35	Todo el resto de países (Perú)	Un sistema pobre que puede estar en las primeras etapas de desarrollo o inexistente.

Nota. Adaptado del “Melbourne Mercer Global Pension Index”, por el Australian Centre for Financial Studies, 2015. (<http://www.globalpensionindex.com/wp-content/uploads/Melbourne-Mercer-Global-Pension-Index-2015-Report-Web.pdf>)

El Índice Melbourne se evalúa sobre la base de tres subíndices con sus respectivos indicadores:

- **Suficiencia:** Teniendo como indicadores a beneficios, ahorros, el apoyo de impuestos, como han sido diseñados los beneficios y los activos de crecimiento.
- **Sostenibilidad:** Siendo sus indicadores la cobertura, los activos totales, las contribuciones, la demografía y la deuda gubernamental.
- **Integridad:** Teniendo como indicadores el gobierno, protección, comunicación y costos.

Respecto a Dinamarca, el Índice Melbourne reportó que su sistema de pensiones es público básico, con un puntaje que cayó ligeramente de 82.4 en el 2014, a 81.7 en el 2015, que puede incrementarse: (a) elevando el nivel de ahorro de los hogares, (b) con medidas de

protección de intereses en un divorcio, (c) aumentando la tasa de actividad en personas con edad avanzada, y (d) protegiendo a los socios en el caso de fraude, mala gestión o insolvencia del proveedor.

En relación con los Países Bajos, informó que el sistema de jubilación comprende una tasa de pensiones públicas plana y un régimen profesional obligatorio, perteneciendo la mayoría de empleados a este último, con lo cual se definieron planes de beneficios sobre la base de los ingresos promedio de por vida; y que el índice podría incrementarse: (a) incorporando una edad mínima para el acceso, (b) elevando el ahorro de los hogares, (c) aumentando la tasa de actividad en edades avanzadas, y (d) proporcionando una mayor protección a los socios frente al fraude.

Ubicándose en el grado B+ con un puntaje ligeramente menor se encuentra Australia, cuyo sistema de pensiones comprende: (a) la contribución de recursos de pensiones para la jubilación, pagado por el sistema público; (b) la contribución obligatoria del empleador; y (c) las contribuciones voluntarias adicionales de los empleadores, empleados o de los trabajadores independientes, que realizan sus pagos en los planes del sector privado. Sobre el sistema de dicho país, el Índice Melbourne estableció que tuvo una ligera caída de 79.9 en el 2014, a 79.6 en el 2015; pudiendo incrementar este valor si: (a) se introdujera el requisito de que parte de la prestación de jubilación debería ser tomada como un flujo de ingresos; (b) se aumentará la tasa de actividad; (c) aumentará la edad de jubilación debido a que la esperanza de vida continua aumentando; y (d) se aumentará la edad mínima para el acceso del sistema de beneficios de los planes privados (Australian Centre for Financial Studies, 2015).

Por otro lado, Chile tiene un sistema de jubilación que comprende asistencia social, un sistema privado administrado por las AFP con aportes obligatorios a unas cuentas individuales y unos planes suplementarios patrocinados por los empleadores. El valor Melbourne de Chile aumentó de 68.2 en el 2014, a 69.1 en el 2015. Esto, debido a un

incremento en la tasa de ahorro de los hogares, lo cual compensa en gran parte el impacto del aumento de la esperanza de vida; sin embargo, este indicador se puede incrementar: (a) elevando el nivel de contribuciones obligatorias; (b) elevando más el nivel de ahorro de los hogares chilenos; (c) aumentando la edad de jubilación; y (d) revisando más la pensión mínima para los pensionistas en condiciones de extrema pobreza (Australian Centre for Financial Studies, 2015). De acuerdo a todo lo anterior, se determinó como referente para el Sistema de Pensiones del Perú al de los Países Bajos, por sus características de participación estado-empresa.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La MPC identifica a los principales competidores, así como a algunas de sus fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2015), tal como se muestra en la Tabla 4. En el presente caso, la matriz identificará la situación del sistema de pensiones respecto a sus competidores asociados para que, a partir de esta situación, puedan diseñarse las posibles estrategias a seguir. Por otro lado la MPR es una evaluación que se realiza al sistema de pensiones con organizaciones que se encuentran en la misma industria que, sin embargo, no compiten directamente, tal como lo muestra la Tabla 5. En ambas matrices, se ha establecido que los factores críticos de éxito para un sistema de pensiones son:

- Número de entidades que conforman el sistema.
- Clasificación de instrumentos de inversión del sistema.
- Tamaño de fondo administrado como porcentaje del PBI.
- Modalidades de pensión y fondos (obligatorio y voluntario).
- Nivel de cobertura.
- Rentabilidad de los fondos de pensiones.

Tabla 4

Matriz de Perfil Competitivo

Factores Clave de Éxito	Peso	Sistema de pensiones Perú		Cajas de Ahorro y Crédito Perú		Sistema Bancario Perú	
		Val	Pond	Val	Pond	Val	Pond
Número de entidades que conforman el sistema	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
Clasificación de instrumentos de inversión del sistema	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
Tamaño de fondo administrado como porcentaje del PBI	0.16	2	0.32	1	0.16	3	0.48
Modalidades de pensión y fondos (obligatorio y voluntario)	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14
Nivel de cobertura	0.19	1	0.19	1	0.19	3	0.57
Rentabilidad de los fondos de pensiones	0.19	2	0.38	4	0.76	3	0.57
Total	1.00		1.95		2.39		3.04

Nota. Pond = Ponderación, Val = Valor, 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3ª ed., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 5

Matriz de Perfil Referencial

Factores Clave de Éxito	Peso	Sistema de Pensiones Perú		Sistema Pensiones Países Bajos	
		Val	Pond	Val	Pond
Número de entidades que conforman el sistema.	0.18	2	0.36	4	0.72
Clasificación de instrumentos de inversión del sistema.	0.14	3	0.42	4	0.56
Tamaño de fondo administrado como porcentaje del PBI.	0.16	2	0.32	4	0.64
Modalidades de pensión y fondos (obligatorio y voluntario).	0.14	2	0.28	4	0.56
Nivel de cobertura.	0.19	1	0.19	4	0.76
Rentabilidad de los fondos de pensiones.	0.19	2	0.38	4	0.76
Total	1.00		1.95		4.00

Nota. Pond = Ponderación, Val = Valor, 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3ª ed., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Según lo argumentado por D'Alessio (2015), los pasos para la elaboración de la MPC son: (a) considerar a todos los competidores, (b) determinar los factores críticos de éxito, y (c) los pesos y ponderaciones tienen el mismo significado que para la MEFE. La suma de los pesos debe dar igual a uno. Los valores que se colocan para realizar la ponderación son: (a) cuatro para fortaleza mayor, (b) tres para fortaleza menor, (c) dos para debilidad menor, y (d) uno para debilidad mayor. La MPC determina cuán agresiva puede llegar a ser la competencia, siendo vital para el éxito del sistema de pensiones por su ayuda en la determinación de las estrategias que se podrían requerir en un futuro deseado. Debido a que el sistema es un monopolio, se consideraron para el desarrollo de esta matriz las cajas de ahorro y crédito, y el sistema bancario, porque serían sustitutos si el importe del sistema de pensiones fuera de libre depósito. Actualmente, solo se puede depositar al SPP o al SNP.

Los valores obtenidos en la MPC y la MPR del sistema de pensiones se pueden ver en la Figura 16. Allí se observa que el sistema bancario presenta mejores puntuaciones que el de pensiones, lo cual constituiría una amenaza para las AFP si es que se aprobaran leyes que permitan la libre aportación a los fondos de pensiones. Al profundizar en el análisis de las diferencias, se identifica que las mayores se encuentran a nivel de cobertura y en el número de entidades que conforman el sistema. Esto haría que el sistema bancario sea más competitivo que el Sistema de Pensiones en el Perú.

Mientras tanto, en la Figura 17 se comprueba que los Países Bajos presenta un sistema de pensiones con mayor puntuación, según los factores críticos de éxitos designados para este sistema. Al realizar el análisis de la mayor diferencia, se encuentra que el sistema de pensiones de Países Bajos ofrece una mayor cobertura, debido a la obligatoriedad del aporte y al bajo nivel de informalidad laboral.

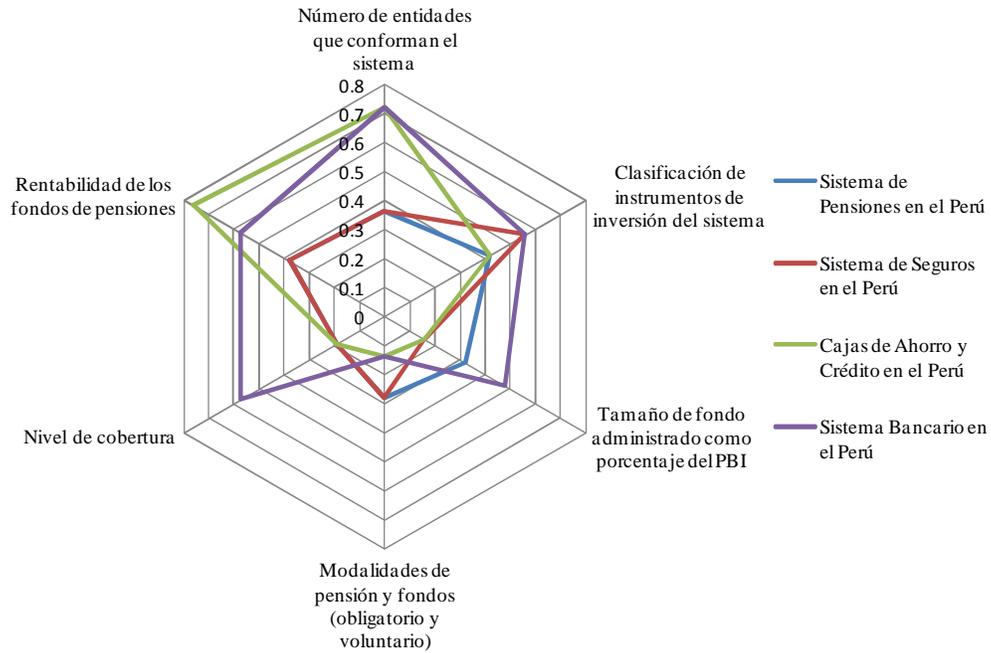


Figura 16. Grafico radial de la MPC para el sistema de pensiones. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015. México, D. F., México: Pearson.

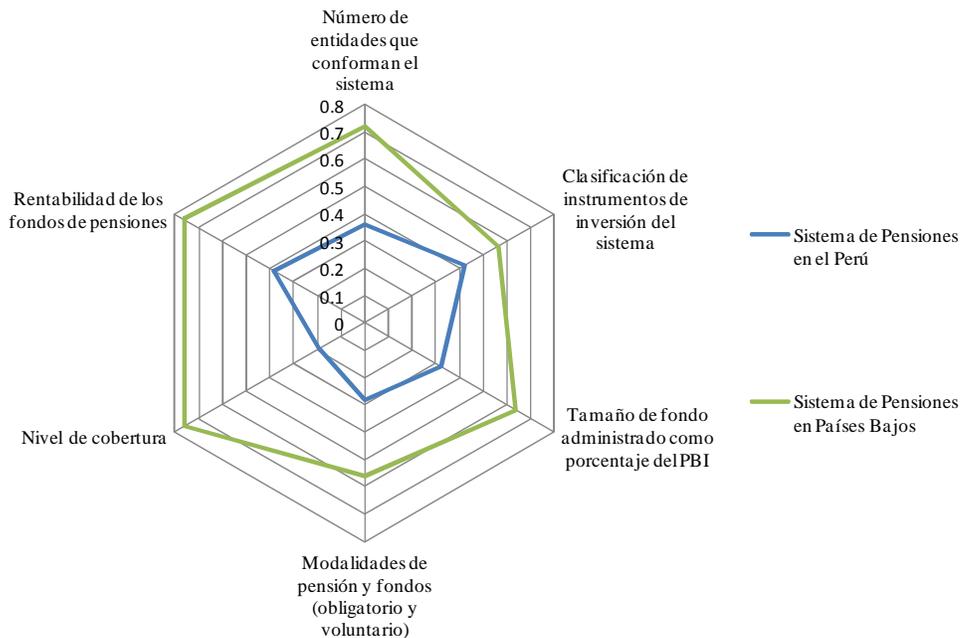


Figura 17. Grafico radial de la MPR para el sistema de pensiones. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015. México, D. F., México: Pearson.

3.8. Conclusiones

El Sistema de Pensiones en el Perú es de vital importancia por su efecto social y económico. Para que este pueda cumplir sus objetivos, entre ellos la cobertura universal, deben aprovecharse las potencialidades observadas del país, previéndose escenarios positivos en el comportamiento económico. Sin embargo, la evolución demográfica representa una amenaza al sector, tanto por la cantidad de jubilados como por la esperanza de vida de estos, lo que requerirá que los fondos necesarios para solventar la pensión de jubilación sean mayores, ya sea por un aporte solidario del Estado o por sistemas de capitalización individual de los mismos afiliados. Para poder evitar esta amenaza, son necesarias reformas que permitan al sistema y al país ser más competitivos.

El sistema de pensiones de los Países Bajos brinda una oportunidad para identificar factores críticos de éxito en el cumplimiento de la misión y visión planteadas para el sistema peruano, en especial el desarrollo del mercado financiero local. Este último, al no ser capaz de absorber la gran cantidad de fondos de pensiones del sistema, se ve obligado a realizar inversiones en el extranjero. No obstante a lo anterior, el sistema bancario local es el que mejor responde a los factores clave de éxito definidos, como por ejemplo el número de entidades que lo conforman, y el nivel de cobertura que podría incluirse en el sistema de pensiones peruano.

Capítulo IV. Evaluación Interna

En el presente capítulo se realizará el análisis interno del sistema de pensiones con la evaluación de los siguientes factores: administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología –Análisis AMOFHIT– (D’Alessio, 2015). La identificación de fortalezas y debilidades del sistema de pensiones serán ponderadas y evaluadas con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), para determinar si el sistema de pensiones tiene una posición interna fuerte o débil.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT ha sido desarrollado para todo el sistema de pensiones en el Perú, e incluye a los dos sistemas de pensiones paralelos que lo integran: el SNP, administrado por la ONP; y el SPP, administrado por las AFP, con supervisión de la SBS. Este análisis ha sido exhaustivo tomando en cuenta la evaluación de sus factores internos y de sus miembros, por lo que se han incluido análisis individuales de la ONP, AFP y de la SBS, en los factores en los que se halló diferencias significativas, a lo largo del capítulo uno.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración de la SBS recae en Javier Poggi Campodónico, encargado interino desde noviembre de 2015. Dicho ejecutivo es economista por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Máster of Science Business, Máster of Science Economics y PhD en Economía por la University of Wisconsin. Tiene más de 15 años de experiencia en la SBS, y desempeñado anteriormente los cargos de Gerente de Estudios Económicos, Superintendente encargado, entre otras posiciones (SBS, s.f.a).

Michel Canta Terreros es superintendente adjunto de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones de la SBS desde el mes de octubre del 2011. Es economista por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Máster of Arts Economics y PhD en Economía por la McGill University. Ocupó anteriormente el cargo de Gerente de Estudios Económicos de la

SBS por más de 17 años (Michel Canta, s.f.), y fue Presidente de la Comisión Nacional de Seguros y Valores de Perú (CONASEV).

Debido a que la SBS es una entidad estatal, tiene la obligación de brindar información sobre presupuestos, adquisiciones, contrataciones, inversiones e información de su personal (Ley N° 27806 del 2002), lo cual promueve la transparencia en los actos del Estado.

Asimismo, la SBS es miembro principal de la Alliance for Financial Inclusion (AFI) desde el año 2009, organismo que agrupa a bancos centrales e instituciones financieras de más de 90 países en vías de desarrollo, con la finalidad de lograr la inclusión financiera a personas que se encuentran fuera del sistema, para mejorar su seguridad y estabilidad (AFI, s.f.).

La ONP es una institución pública descentralizada del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que designa 4a su Jefe bajo los requisitos de “ser peruano, gozar de solvencia moral e idoneidad profesional, no haber sido condenado por comisión de actos dolosos, no haber sido declarado en quiebra, ni tener otro impedimento legal” (Decreto Supremo N° 61-95-EF, Artículo 7°).

La ONP, al igual que la SBS, está afecta a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, por lo que brinda información de contrataciones, personal, presupuesto, entre otros. Aunque la misión de la ONP tiene como pilares la eficiencia, predictibilidad y transparencia, esto no se vio reflejado entre los años 2010 y 2014, en los cuales se reportó que cerca del 32% de las personas que solicitaron pensión no la obtuvieron. Inclusive, en el 2013, la ONP fue la tercera institución con más quejas ante la Defensoría del Pueblo, con 4,623 reclamos (Jiménez, 2014). Esta situación fue considerada en los planes estratégicos institucionales de la ONP, que se realizan anualmente, con una proyección de cinco años.

El SPP está conformado por las cuatro AFP presentes en el mercado, entre las que se encuentra Integra, que forma parte del Grupo Empresarial Sura, de origen colombiano, número uno en pensiones en Latinoamérica en relación con el número de clientes y fondos

que administra. Sura está presente en Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay (Sura, s.f.a). Integra, dentro de su Código de Buen Gobierno Corporativo, ha recogido los lineamientos considerados por la Bolsa de Valores de Lima (BVL) para la implementación del Índice del Buen Gobierno Corporativo (IBGC), obteniendo un reconocimiento como la empresa con mayor crecimiento en el puntaje de La Voz del Mercado 2015 (BVL, 2015), así como la AFP con mejor reputación empresarial del Perú, Premio Alas 20, Premio Perú 2021 a la Empresa Socialmente Responsable y como la Mejor AFP del Perú (Sura, s.f.b).

Profuturo tiene como presidente del Directorio a Carlos Gonzales-Taboada, contador por la Universidad de Buenos Aires, y licenciado en Organización y Técnica Bancaria por la Universidad Argentina de la Empresa, quien es a la vez gerente general de Scotiabank Perú S.A.A., y cuenta con experiencia en empresas financieras de Argentina, Chile, Francia, Italia, Guatemala y Paraguay. Por otro lado, Vicente Tuesta es gerente general de Profuturo desde el mes de julio de 2015, y Bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico, Máster en Economía y PhD en Economía por la New York University. Anteriormente, ocupó el cargo de Gerente de Estrategia de Prima, así como otras posiciones en el Deutsche Bank Perú y en el Banco Central de Reserva del Perú (Profuturo AFP, s.f.a).

Junto con el Scotiabank, Profuturo forma parte del Grupo Scotiabank, que ha recibido distinciones como el Mejor Banco Global, Banco del Año de las Américas, Mejor Banco Corporativo e Institucional, y como el Tercer Banco más seguro en Norteamérica, entre los años 2012 y 2013 (Profuturo AFP, s.f.b). Asimismo, Profuturo ha obtenido reconocimientos a nivel local e internacional en temas de BGC, Empresa Socialmente Responsable y Gestión de Inversiones (Profuturo, s.f.c).

En el caso de Prima, esta AFP inició operaciones en el Perú en el 2005 y forma parte del peruano Grupo Crédito. Tiene como misión obtener los mejores beneficios para sus

afiliados, aunque en el periodo enero 2011-enero 2016 fue la AFP con menor rentabilidad nominal anualizada en los Fondos de Pensión 1, 2 y 3 (SBS, 2016g).

Prima AFP ha recibido reconocimientos durante el 2015, entre los cuales destacaron: el de Buen Gobierno Corporativo, otorgado por la BVL, la AFP Preferida por los Ejecutivos otorgado por la CCL, Distintivo Empresa Socialmente Responsable por Perú 2021 y como Mejor AFP del Perú por la World Finance Pension Funds (Prima AFP, s.f.a).

Hábitat es la administradora de fondo de pensiones con ingreso más reciente al mercado peruano, ya que inició sus operaciones en diciembre del 2012. No obstante ello, cuenta con 34 años de experiencia en el mercado chileno de AFP y es la empresa que cobra la menor comisión del mercado, lo que le valió ganar la licitación del servicio de administración de CIC para los periodos 2013-2015 y 2015-2017. Esto significa que todo nuevo afiliado al SPP se convierte automáticamente en cliente de Hábitat (Hábitat AFP, 2015).

Hábitat, desde hace 35 años, tiene como misión mejorar la calidad de vida de sus afiliados, brindando un servicio previsional de excelencia; y ha sido reconocida como empresa de Buen Gobierno Corporativo por parte de la BVL en el 2015 (Hábitat AFP, s.f.).

4.1.2. Márketing y ventas (M)

Las condiciones del servicio de administración de fondos de pensiones, para el SNP y el SPP, son distintos en cuanto a montos y conceptos de cobro. Es así que la ONP administra los fondos de más de 4 millones de afiliados registrados al SNP (cerca del 40% de todo el sistema de pensiones, incluyendo el SPP), con un crecimiento promedio de afiliados en el periodo 2011 al 2014 de 2.5% anual (ONP, 2015d), y más de 542,801 pensionistas (AAFP, 2016a), quienes cuentan con un fondo único colectivo financiado con aportes de los afiliados, consistente en el 13% de su remuneración mensual, ingresos del tesoro público y rendimientos obtenidos por el FCR. Asimismo, cuenta con 32 centros de atención distribuidos en todo el Perú, así como una central telefónica para Lima y provincias a costo

de llamada local, y un portal web con información de requisitos y procedimientos, contacto por correo electrónico y chat (ONP, 2015d). También realiza campañas esporádicas de comunicación masiva, como la realizada el año 2010 “Infórmate mejor, decide mejor, vive mejor” (AAFP, s.f.), secundada solo por AFP Hábitat en el 2014 (Hábitat AFP, 2015).

La ONP no realiza cobros por comisión de administración de fondos y no brinda información de rendimientos de fondos individuales, debido a que maneja un fondo colectivo. Tampoco cuenta con herramientas de simulación del monto de pensión a recibir pero sí cuenta con un módulo de simulación para verificar si una persona cumple los requisitos para recibir pensión; es decir, verifica que la persona cuenta por lo menos con 20 años de aportes al fondo y 65 años de edad. Asimismo, brinda un monto mínimo de pensión de jubilación de S/. 415, siempre que se haya aportado por 20 años o más, y la edad de jubilación fuese de 65 años (Alva, 2014). Esta pensión mínima se hace efectiva gracias a la rentabilidad del FCR, que en el 2012 alcanzó el 4.89%; en el 2013, 6.65%; y en el 2015, 8.46% (ONP, 2015c).

Por su parte, las AFP tienen cobertura en las principales regiones del país, incluyendo a Lima, Ica y Tacna, tal como se muestra en la Figura 18. El 83% de sus afiliados cuenta con ingresos mensuales menores a S/. 3,000, quienes identifican como ventaja de las AFP el poder contar con un fondo para su jubilación y valoran la información transparente, la alta rentabilidad y su buena reputación. A estos afiliados se les realiza un descuento del 10% de la remuneración mensual, que corresponde a la tasa de aporte obligatorio que tuvo un rendimiento anualizado promedio a diciembre de 2015 de 5.66% en el Fondo 2, en el que se encuentra la mayor cantidad de afiliados (Arellano Marketing, 2016).

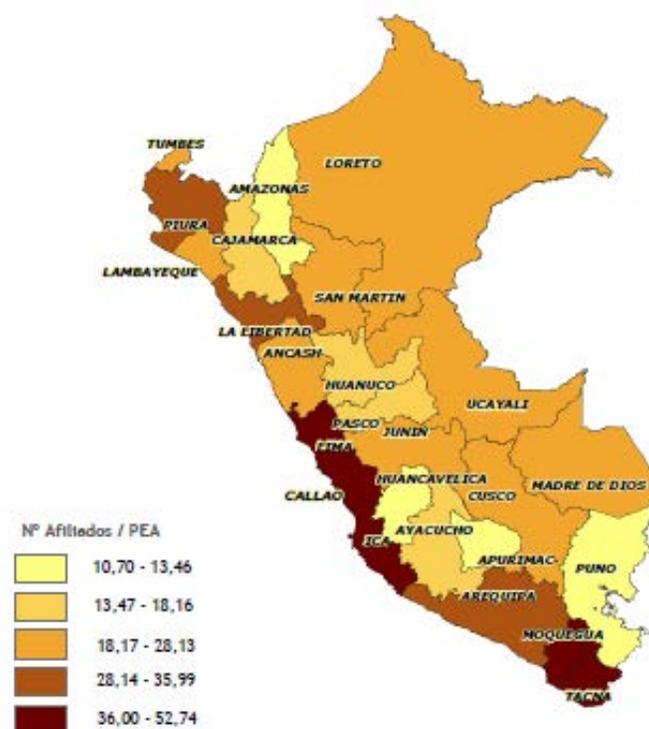


Figura 18. Cobertura del SPP por departamento.

Tomado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas de seguros y de pensiones” (p. 30), por la SBS, 2015b. Lima, Perú: Autor.

Otro descuento mensual es un 1.33%, que corresponde a la prima de seguro fijada por la SBS, y una comisión de administración de fondo de pensiones que establecida por cada AFP, tal como se aprecia en la Tabla 6. Asimismo, administran tres tipos de Fondos: 1, 2 y 3, de acuerdo al nivel de riesgo que quiera asumir el afiliado, a los cuales se unirá el Fondo 0, obligatorio para los afiliados a partir de los 65 años (AAFP, 2016b).

El sistema de cobro de comisiones por administración de fondo de pensiones es de dos tipos excluyentes entre sí: (a) descuento por flujo, consistente en un porcentaje de descuento de la remuneración mensual; y (b) descuento mixto, consistente en un porcentaje de descuento de la remuneración mensual y otro porcentaje del saldo actual del fondo individual aplicable obligatoriamente a los nuevos ingresantes al sistema de pensiones. Esto, como indicó Chávez-Bedoya (2016), redundará en un cobro mayor al del descuento por flujo bajo cualquier escenario.

Tabla 6

Comisiones y Primas de Seguros del SPP

AFP	Comisión Flujo (% RBM*)	Comisión Mixta		Prima de Seguros (% RBM)	Aporte obligatorio al fondo de pensiones (% RBM)
		Sobre flujo (% RBM)	Anual Sobre Saldo		
Hábitat	1.47%	0.38%	1.25%	1.33%	10.00%
Integra	1.55%	1.23%	1.20%	1.33%	10.00%
Prima	1.60%	1.19%	1.25%	1.33%	10.00%
Profuturo	1.69%	1.46%	1.20%	1.33%	10.00%

Nota. RBM = Remuneración mensual bruta. Adaptado de “Esquema de comisión por remuneración & esquema de comisión mixta”, por la SBS, 2016a.

(<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Enero/FP-1232-en2016.XLS>)

El SPP también brinda una pensión mínima pero solo a las personas nacidas hasta el año 1945 que hayan estado inscritas en el SNP a diciembre de 1992, y que hayan demostrado aportes por 20 años, ya sea al SNP o al SPP, normado por la Ley N° 27617 (2002) que dispone la reestructuración del SNP; y por la Ley N° 28991 (2007), de libre desafiliación.

En cuanto a la presencia de centros de atención del SPP, no existen oficinas en los departamentos de Amazonas, Apurímac, Huancavelica, Madre de Dios, Pasco y Tumbes, lo que se ve agravado por la poca recordación de marca de las AFP, ya que tres de cada 10 afiliados al sistema no recuerda en qué AFP se encuentra inscrito (Arellano Marketing, 2016). Aun así, mantiene un rechazo hacia el sistema en general, lo cual contrasta con el 77% de afiliados que no tienen intención de realizar ningún cambio. De este universo, en el 33% de los casos fue el empleador quién influenció en la elección de la AFP a la cual afiliarse, y solo en el 7% de los casos influyeron los medios publicitarios. Por ello, 9.4 personas de cada 10 no afiliadas se encuentran poco o nada interesadas en aportar a una AFP, lo cual se hace crítico al tener en cuenta que solo el 25% de los trabajadores son dependientes (Arellano Marketing, 2016).

Respecto a la cantidad de clientes de cada AFP, Integra concentró la mayor cantidad de afiliados activos al SPP, a enero de 2016, que representa el 33.8% de casi 6 millones de personas, más de 38,000 pensionistas (SBS, 2016b) y la administración de una cartera con

casi S/. 50,000 millones (SBS, 2016a). Asimismo, cuenta con una fuerza de promotores de 162 personas y 19 centros de atención distribuidos en todo el Perú, con excepción en los departamentos de Amazonas, Apurímac, Huancavelica, Huánuco, Madre de Dios, Pasco, San Martín, Tumbes y la Provincia Constitucional del Callao (SBS, 2016f). También cuenta con canales de atención por correo electrónico, página web y vía telefónica. A enero de 2016, Integra AFP estableció el porcentaje de cobro por comisión en 1.55% de la remuneración mensual, la segunda menor del sistema (SBS, 2016d).

Profuturo es la segunda administradora de fondo de pensiones en cuanto en cantidad de afiliados activos del SPP a enero de 2016 (30.5%), con casi 25,000 pensionistas (SBS, 2016e) y una cartera administrada de S/. 33,000 millones (SBS, 2016a). Además, cuenta con una fuerza de promotores de 130 personas y 20 centros de atención distribuidos sobre todo en la costa del Perú, sin presencia en los departamentos de Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, San Martín, Tumbes y Ucayali (SBS, 2016f). A la vez, con canales de atención por correo electrónico, página web y vía telefónica. A enero de 2016, Profuturo estableció un porcentaje de cobro por comisión de 1.69% de la remuneración mensual, la mayor del sistema (SBS, 2016d), debido a su enfoque de mejor servicio personalizado hacia sus afiliados.

Prima fue la tercera administradora de fondos de pensiones en cuanto a porcentaje de afiliados activos del SPP a enero de 2016 (24.4%), cerca de 26 mil pensionistas (SBS, 2016e) y una cartera administrada de más de S/. 39,000 millones (SBS, 2016a). Cuenta con una fuerza de promotores de 154 personas y 18 centros de atención distribuidos en todo el Perú, con excepción en los departamentos de Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Madre de Dios, Pasco, Puno y Tumbes (SBS, 2016f); y tiene canales de atención por correo electrónico, página web y vía telefónica. A enero de 2016, Prima estableció el porcentaje de cobro por comisión por flujo de 1.60%.

Hábitat fue la administradora de fondos de pensiones con el menor porcentaje de afiliados activos del SPP hasta enero de 2016 (11.3%), 11 pensionistas (SBS, 2016e) y una cartera administrada de casi S/. 1,500 millones (SBS, 2016a). Tiene 63 promotores y cinco centros de atención en los departamentos de Ica, La Libertad, Lambayeque, Lima y Piura (SBS, 2016f). Asimismo, atiende por correo electrónico, página web y vía telefónica.

Debido a que Hábitat ganó la licitación del servicio de administración de CIC en diciembre 2012, y volvió a ganarla en el 2014, cada nuevo afiliado al SPP fue inscrito directamente a esta AFP, por parte de su empleador, a partir de Junio de 2013 hasta el 31 de Mayo de 2017, año en que se volverá a realizar una licitación.

4.1.3. Operaciones y logística infraestructura (O)

Históricamente, la ONP ha tenido problemas en sus procesos debido a la falta de un registro de aportes (lo cual motiva la exigencia de boletas de pago a los afiliados que van a presentar su expediente de jubilación), acumulación de expedientes de solicitudes de pensión pendientes y cultura organizacional inerte (ONP, 2015b). Esto, porque no contaba con herramientas informáticas que brindaran información de los empleadores y sus aportes, hecho que fue subsanando con la creación de la Base de Datos Única de Empleadores en el 2011. La información fue alimentada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) y por el Sistema de Orientación para No Pensionistas y al empoderamiento de las sedes regionales para ganar eficiencia (80% de solicitudes fueron resueltas en las regiones).

Para resolver sus deficiencias, la ONP implementó una gestión por procesos, que al 2014 identificó 32 puntos entre estratégicos, operativos y de soporte, de los cuales 10 eran procesos operativos (cuatro relacionados con el pago de pensiones) y uno de soporte, que fueron modelados y automatizados en su flujo de información. Esto hizo posible que el 94% de pensionistas reciba sus pagos mediante abonos en cuenta bancaria, mientras que un mínimo porcentaje lo hacía con pago directo en oficina o por medio de pago a domicilio.

Asimismo, se redujo a 25,181 expedientes de jubilación pendientes de atención; es decir, ese embalse se redujo un 76% respecto al año 2012 (ONP, 2015b). Otro beneficio obtenido fue la disminución del tiempo promedio de respuesta de solicitudes de jubilación de 121 días, en el 2012; a 52 días, en el 2014, año en el cual por primera vez se cumplió el plazo de 90 días especificado en la Ley N° 27585 (del 2001), de Simplificación Administrativa de las solicitudes de pensión del Sistema Nacional de Pensiones (regulado por el Decreto Ley N° 19990 de 1973, que puede verse en el Apéndice A).

Los miembros del SPP tienen procesos diseñados para administrar tres tipos de fondos de pensiones, entre los cuales las personas pueden elegir y cambiar con un plazo de permanencia mínimo de dos meses: (a) Fondo de pensiones Tipo 1 o de Preservación de Capital, diseñado para un periodo de inversión corto y que busca un crecimiento del fondo estable y con bajo riesgo permitiendo la inversión de hasta 10% del valor del fondo en instrumentos de renta variable; (b) Fondo de pensiones Tipo 2 o Fondo mixto, diseñado para obtener un crecimiento del fondo moderado y con riesgo medio permitiendo la inversión de hasta el 45% del valor del fondo en instrumentos de renta variable y hasta 75% en instrumentos de renta fija, es el fondo en el cual se asigna al afiliado en caso este no especifique ningún fondo de preferencia; y (c) Fondo de pensiones Tipo 3 o Fondo de apreciación de capital, diseñado para obtener rendimientos por encima del promedio a largo plazo y con riesgo alto permitiendo la inversión de hasta el 80% del valor del fondo en instrumentos de renta variable, hasta 70% en instrumentos de renta fija superiores a un año, hasta 20% en instrumentos derivados y hasta 30% en instrumentos de corto plazo o activos en efectivo (SBS, s.f.b). Una vez el afiliado llega a la edad de jubilación, tiene derecho en el SPP a elegir la modalidad de cobro de su pensión entre cinco opciones especificadas en el Texto Único Ordenado de la Ley del SPP (SBS, 2014), las cuales pueden ser: (a) retiro programado, consistente en retiros mensuales del fondo administrado por la AFP hasta que el fondo se

extinga; (b) renta vitalicia, consistente en un pago mensual de por vida el cual es proveído por una compañía de seguros; (c) renta temporal con renta vitalicia diferida, en la cual hasta los dos primeros años aplica el retiro programado y los subsiguientes años la renta vitalicia; (d) renta mixta la cual consiste en dos pensiones simultáneas de retiro programado y renta vitalicia; (e) renta vitalicia bimoneda la cual destina una parte del fondo en soles y otra en dólares; y (f) retiro del 95.5% del fondo de pensiones de AFP para los afiliados una vez hayan cumplido 65 años.

Profuturo gestiona los fondos administrados con un nivel de riesgo prudencial tomando en cuenta las resoluciones dictaminadas por la SBS, de tal manera que las decisiones sobre riesgos de liquidez, mercado, crédito y monitoreo de operaciones de inversión son realizadas a nivel de Directorio, del Comité de Riesgos de Inversión y de la Unidad Estratégica de Riesgos. En cuanto a los procesos de atención al público, durante el año 2014 se implementaron 11 módulos de autoservicio llamadas Zona Express (Profuturo AFP, 2015) para consultas y entregas de certificados distribuidas en las agencias a nivel nacional. Para el trámite de jubilación regular tiene un proceso de cinco pasos: (a) solicitud de pensión presentada por el afiliado en una agencia presentando su DNI, (b) conformidad de solicitud de pensión en fecha posterior una vez el afiliado sea notificado y se haya verificado la existencia de un bono de reconocimiento por la ONP el cual toma en promedio 2.4 días, (c) solicitud personal de cotización de pensión en base a las diferentes opciones presentadas por compañías de seguros para cada modalidad de pensión, (d) presentación de cotización de pensiones presentadas por compañías de seguros para su revisión por parte del afiliado, y (e) elección de la modalidad de pensión en base a la información presentada (Profuturo AFP, s.f.d), los cuales tuvieron una reducción del 20% en los plazos en el año 2014 respecto al año anterior (Profuturo AFP, 2015). Una vez aprobado el monto de pensión, se ofrece dos

modalidades de cobro: abono en cuenta bancaria, y abono en ventanilla del banco Scotiabank, el cual forma parte del mismo grupo (Profuturo AFP, s.f.e).

Integra sigue los mismos pasos que las otras AFP para el trámite de jubilación regular, tomando un plazo de entre 12 y 15 días útiles hasta la selección de la modalidad de pensión (Integra AFP, s.f.a), luego de los cuales se realiza el pago de pensión después de 15 días útiles adicionales según el cronograma de pagos publicado. Dicho pago solo puede realizarse a través de abono en una cuenta bancaria, entre las modalidades de pensión más elegidas por los pensionistas de Integra AFP se encontraron la Renta Temporal con Vitalicia Diferida (65%), Retiro Programado (32%) y Renta Vitalicia Inmediata (3%); es decir, dos de cada tres pensionistas de Integra AFP optaron por contratar un seguro y no continuar con el fondo de pensiones administrado por Integra AFP (Integra AFP, 2015).

Prima AFP gestiona sus riesgos de inversión a través de una división de conformada por la Gerencia de Riesgo Operativo, Gerencias de Riesgo de Mercado y Liquidez y la Gerencia de Riesgo Crediticio. Durante el año 2014 se enfocó en optimizar procesos y obtener mayores eficiencias mediante la adopción de mejores prácticas internacionales, incremento de la productividad de sus promotores y ejecución de metodología de análisis de actividades, con la participación de sus colaboradores. Asimismo contrató los servicios de Bloomberg para la gestión de portafolios y riesgos (Prima AFP, 2015).

Prima implementó un nuevo método de gestión de ventas de los ejecutivos comerciales y se diseñaron nuevos productos como “Fondos Prima” (aportes voluntarios del empleado) y “Plan Empresas” (aportes voluntarios del empleado y el empleador). Para el trámite de jubilación regular, sigue los mismos pasos que las otras AFP y con plazos similares incluyendo un paso previo consistente en una llamada telefónica para validar que el afiliado cuente con toda la documentación requerida. Una vez terminado todo este proceso,

Prima brinda dos opciones para el pago de jubilación, ya sea a través de un abono en cuenta o mediante el recojo de un cheque en una agencia de Prima AFP (Prima AFP, s.f.a).

Hábitat gestiona sus riesgos basados en el principio de independencia entre la función de riesgos y las áreas de inversiones y negocios mediante decisiones escalonadas tomadas por el Área de riesgos, el Comité de Riesgos y el Directorio de la AFP, utilizando las herramientas para la evaluación del riesgo de mercado, liquidez, crédito, operacional, continuidad del negocio y seguridad de la información. Asimismo, en el proceso operativo, las afiliaciones se realizan a través de un formulario *online* (Hábitat AFP, 2015).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La ONP tuvo como presupuesto aprobado para el año 2016, S/. 6,033 millones, según la Ley N° 30372, del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016. Dicho presupuesto fue financiado mediante aportes del tesoro público, aportes de los trabajadores afiliados al SNP, aportes del FCR, recursos directamente recaudados, entre otros, siendo el porcentaje histórico de los aportes del tesoro público en los años 2013 y 2014, 25% y 34% respectivamente (ONP, 2015a).

Durante el año 2014, los egresos de la ONP fueron S/. 6,231 millones, de los cuales el 84% fue destinado al pago de pensiones, el 10% al pago de bonos de reconocimiento, y 6% a gastos operativos y administrativos (S/. 367 millones, similar al año anterior), logrando una ejecución del gasto del 98%.

En noviembre de 2015, el fondo administrado por la ONP ascendió a US\$ 5,598 millones, invertidos en acciones de Electroperú (US\$ 1,761 millones) y en Activos del Portafolio Administrado por el Directorio del FCR (US\$ 3,837 millones), los cuales obtuvieron un rendimiento acumulado en dicho año de 8.21%, esto se explica por los rendimientos en activos financieros, los activos inmobiliarios y las acciones de Electroperú (FCR, 2016), rendimientos consistentes con los conseguidos en los años 2012 (4.87%), 2013

(6.65%) y 2014 (8.46%), según la Memoria Anual 2014 del FCR (2015). lo cual no fue suficiente para mejorar el índice de solvencia del SNP que llegó a ser 1.19 veces el pasivo total con respecto al patrimonio a diciembre de 2014.

El SPP administró a diciembre del 2015 una cartera de S/ 124,093 millones, incrementándose a S/ 131, 522 millones para mayo del 2016, y obteniendo rendimientos promedio en dicho año de 1.14% en el Fondo Tipo 1, 1.2% en el Fondo Tipo 2 y -1.9% en el Fondo Tipo 3 (SBS, 2015a) al ser invertidos en un 40% en el exterior y 60% en inversiones locales, con mayor participación en el Gobierno, el BCRP, Sistema Financiero y en menor medida en empresas no financieras, Fondos de Inversión y Sociedades Titulizadoras (AAFP, 2016a), el capital de trabajo de las AFP acumula cerca de 6,000 millones de soles entre las cuatro AFP a diciembre de 2015, el índice de solvencia del SPP en el mismo periodo fue en promedio 0.3 veces el pasivo total con respecto al patrimonio, teniendo a Prima con el mayor valor (0.49) y a Profuturo con el menor valor (0.19), ratio corriente de liquidez mayores a 0.95 (Prima) y hasta 1.71 (Integra), crecimiento de los ingresos entre 2.4% (Integra) y 4.6% (Profuturo), asimismo la utilidad neta sobre el activo total (ROA) de las AFP que conforman el SPP fue de 7.0% para Integra y 10.8% para Profuturo, la utilidad neta sobre los ingresos fue de 38.8% (SBS, 2016a) siendo el mayor Integra con 41.3% y teniendo sólo a Hábitat con índices negativos producto de su ingreso al mercado peruano en diciembre de 2012 y el no contar aún con economías de escala.

4.1.5 Recursos humanos (H)

A partir del 2013, la ONP realizó campañas de capacitación a su personal en administración de riesgos operacionales y en estandarización de niveles de atención a los usuarios (ONP, 2015c). Su estructura organizacional está encabezada por el Jefe de la ONP y cuenta con tres órganos adscritos a la jefatura: una Gerencia General con dos oficinas adjuntas, la de Gestión de Riesgos y la Relaciones Institucionales; seis oficinas subordinadas,

Recursos Humanos, Administración, Tecnología de la Información, Asesoría Jurídica, Planeamiento, Presupuesto y Evaluación de la Gestión, e Ingeniería de Procesos; y tres direcciones distribuidas jerárquicamente, según muestra la Figura 19.

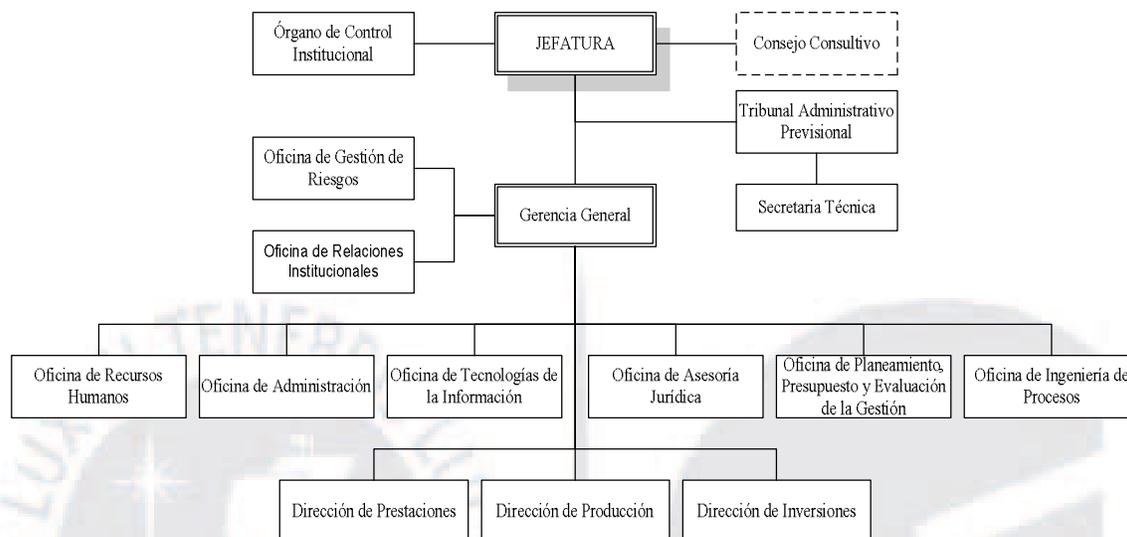


Figura 19. Estructura orgánica de la ONP.

Tomado de “ONP. Memoria institucional 2014” (p. 54), por la ONP, 2015a.

(https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/992.pdf)

Por otro lado, hasta diciembre de 2014, Integra contó con una estructura organizacional encabezada por un Directorio, una Gerencia General, una Gerencia General Adjunta y seis Vicepresidencias: Inversiones, Finanzas, Operaciones e IT, Comercial, Gestión Humana y Legal (Integra, s.f.b), que dirigían a 640 colaboradores distribuidos entre personal administrativo (57%), fuerza de ventas (32%), gerencias, subgerencias y personal administrativo de ventas (11%), a quienes se capacitó en riesgos operativos, continuidad del negocio, Ley Sarbanes-Oxley (SOX) y seguridad de la información. Asimismo, se promovió la participación de los colaboradores en eventos de la comunidad, como el dictado de charlas de motivación al ahorro, cuidado del medio ambiente y recreación de adultos mayores (Integra AFP, 2015).

En el caso de Profuturo AFP, a diciembre de 2014 su estructura organizacional estaba encabezada por un Gerente General, una Gerencia General Adjunta y nueve áreas que

incluían a Auditoría, Legal y Cumplimiento, que dirigían a 531 colaboradores distribuidos en funcionarios (2%), personal administrativo (48%), unidad de negocios comerciales (32%) y servicio al cliente (18%), tal como muestra la Figura 20. Profuturo AFP llevó a cabo planes de gestión de talento para gestionar el desarrollo de sus colaboradores a través de entrenamiento, reconocimiento y otras actividades, obteniendo un 87% de satisfacción (Profuturo AFP, 2015).

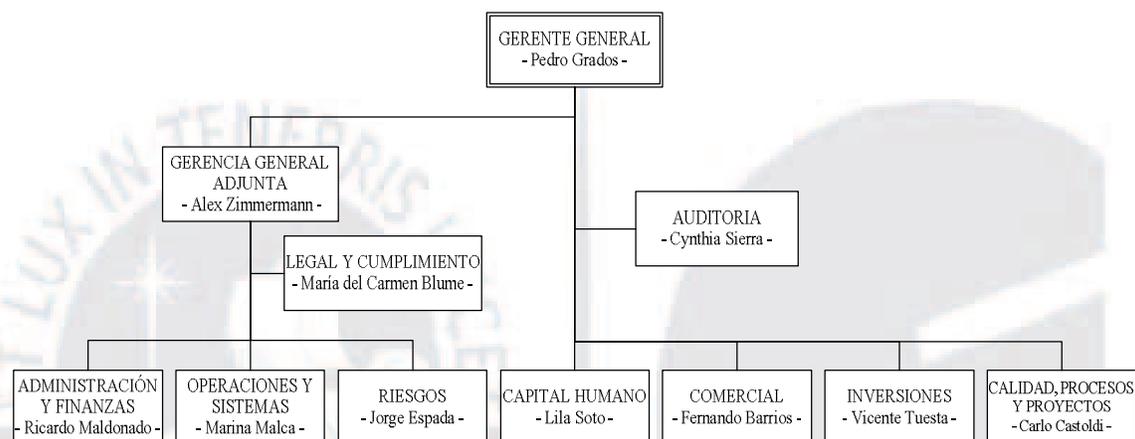


Figura 20. Organigrama general de Profuturo.

Tomado de “Profuturo AFP. Memoria anual 2014”, por Integra AFP, 2015.

(<https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/Profuturo/PDF/sobre-nosotros/nuestra-gestion/memoria-anual/2014/memoria-anual-2014.pdf?t=1469100435015>)

La estructura de Prima, a diciembre de 2014, estuvo encabezada por un Directorio integrado por comités, divisiones y áreas con funciones interrelacionadas, y 669 colaboradores, entre personal administrativo (44%), comercial/servicios/mantenimiento (40%), supervisión comercial (3%) y fuerza de ventas (13%) (véase la Figura 21). Prima trabajó mecanismos de reconocimiento, rotación interna, horarios flexibles y otros beneficios, para recuperar el buen clima laboral de su personal tras una reingeniería operada en el 2013 (Prima AFP, 2015).

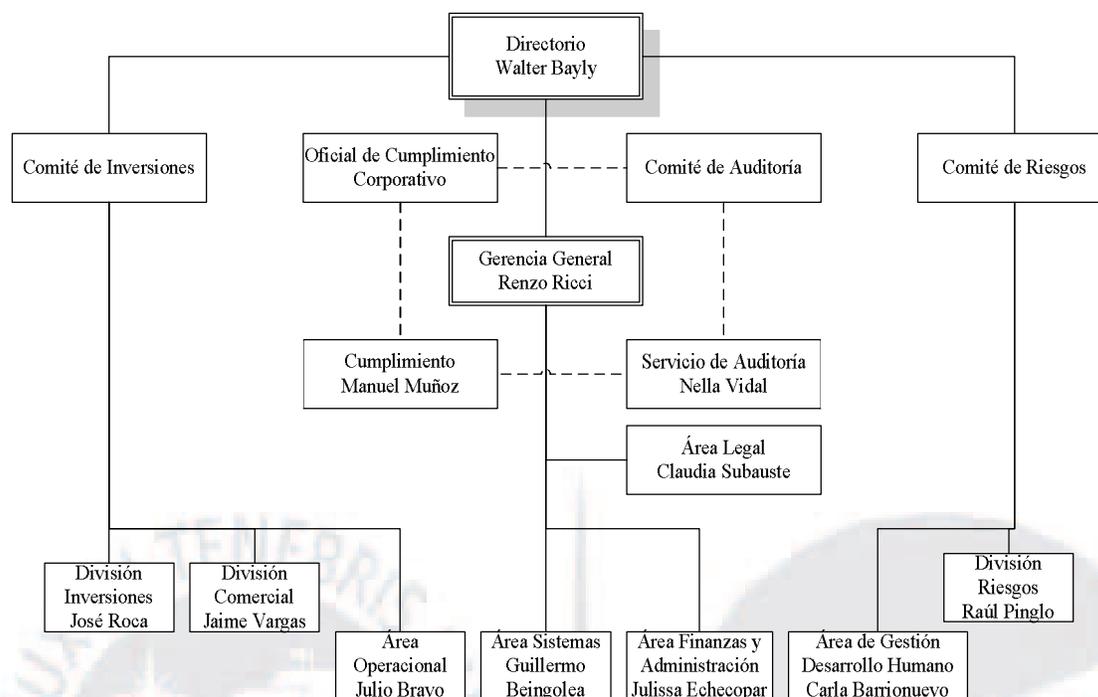


Figura 21. Organigrama de Prima AFP.

Tomado de “Prima AFP. Memoria anual 2014” (p. 23), por Prima AFP, 2015.

(<http://www.prima.com.pe/wcm/portal/82bfdc7d-1e45-45f1-8776-5ca13beaf50c/Memoria+Anual+2014.pdf?MOD=AJPERES&sobrepr-benefspr-gobcorp-memoriaanual>)

Por último, hasta diciembre de 2015, Hábitat estuvo encabezada por un Directorio, una Gerencia General y las gerencias de Operaciones, Inversiones, Riesgos, Auditoría Interna, Administración y Finanzas, y Legal. Hábitat tiene una filosofía de trabajo en equipo colectivo cooperativo para alcanzar mayor efectividad (Hábitat AFP, 2015).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La ONP cuenta con tres canales de información para sus clientes: (a) centros de atención a nivel nacional, con horario de atención de lunes a viernes en horario de oficina, y sábados hasta medio día; (b) central telefónica ONPTEL, destinada a absolver las consultas de pensionistas, estado de solicitudes, requisitos, bonos de reconocimientos, desafiliaciones, entre otros, teniendo una central telefónica para Lima y otra para provincias; y (c) portal web, en el que se incluye información de pensiones como cronogramas de pago, modalidades de pago y bonificaciones, requisitos para obtener una pensión, simulación para comprobar si una

persona aplica para recibir pensión, chat virtual, así como manejo de correo electrónico para consultas desde el Perú y el extranjero (ONP, 2015c).

El SPP cuenta con múltiples canales de información para sus clientes: incluyendo agencias, centrales telefónicas, portales web de cada AFP y la AAFP, chat, correo electrónico, redes sociales, video boletines y blogs, en los que se detallan estados de cuenta, así como los requisitos y procedimientos a seguir para realizar el trámite de la jubilación. Merece destacar iniciativas como *Prima Móvil*, que es una unidad vehicular de Prima que va a las zonas más alejadas de las ciudades para informar y resolver dudas de la población (Prima AFP, 2015). Asimismo, en lo que respecta a seguridad, infraestructura tecnológica y gobierno, para la mejora de sus operaciones, en el 2014 Integra implementó proyectos (Integra AFP, 2015). En el caso de Prima AFP, el tema de seguridad está bajo responsabilidad del Comité de Riesgo Operativo (Prima AFP, 2015); mientras que Profuturo (2015) se alinea a los estándares del grupo Scotiabank.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La ONP ejecutó una reingeniería de procesos consistente en la implementación de módulos de Orientación y Recepción, para consolidar datos de aportes y empleadores; del Sistema Integrado de Gestión Administrativa, encargado de la digitalización de información de aportes declarados; de una plataforma colaborativa institucional interna; de un sistema de gestión documentaria; de atención de quejas del asegurado; de gestión de atención de procesos judiciales; de automatización de conciliación de bonos de reconocimiento; de automatización de emisión de constancias de pago, entre otros (ONP, 2015c).

Por su parte, los miembros del SPP también implementaron iniciativas tecnológicas; como Integra, que creó módulos de autoservicio en agencias para reducir en más de 50% el tiempo de atención de sus clientes, de tal forma que estos consulten sus saldos y obtengan constancias. Asimismo, se implementó un estimador de pensión, una nueva intranet para

SURA, un sistema de gestión de inversiones con enlace a AFPnet (página web de la AAFP), así como pruebas del plan de recuperación de desastres, para que las operaciones críticas del negocio puedan restablecerse en un plazo máximo de dos horas (Integra AFP, 2015).

Profuturo implementó módulos de autoservicio en agencias llamadas *Profuturo Express* con el fin de que los clientes accedan a su CIC o reciban certificados. A su vez, desarrolló la aplicación móvil “Profuturo AFP” para *smartphones* iPhone y Android (Profuturo AFP, 2015).

Prima también implementó módulos pero con tecnología biométrica para mejorar el proceso de validación de identidad de los afiliados al momento de solicitar información. También implementó la autoatención en Lima, y desarrolló una aplicación móvil para *smartphones* que a diciembre de 2014 ya tenía más de 29,000 descargas (Prima AFP, 2015).

En cuanto a Hábitat, durante el 2014 repotenció sus planes de gestión de crisis y recuperación de servicios con tecnologías de la información, logrando algunas mejoras. Asimismo, desarrolló el proceso *online* de inscripción de nuevos afiliados, a través de AFPnet (Hábitat, 2015).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D’Alessio (2015), la MEFI resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las diferentes áreas funcionales de una organización. En la Tabla 7 puede observarse el análisis interno realizado al Sistema de Pensiones en el Perú, encontrándose un resultado de 2.20, valor por debajo del promedio de 2.5, lo cual indica que se trata de una industria ligeramente débil, con necesidad de neutralizar la baja cobertura y baja rentabilidad.

Tabla 7

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas:			
F1 Alta utilidad de las AFP	0.11	4	0.44
F2 Respaldo de grupos económicos	0.08	4	0.32
F3 Buen manejo de riesgo de inversión de los fondos de pensiones	0.06	3	0.18
	0.25		0.94
Debilidades:			
D1 Bajo nivel de cobertura	0.14	1	0.14
D2 Baja rentabilidad de los fondos de pensiones	0.14	2	0.28
D3 Alto nivel de comisiones por administración de fondos	0.10	1	0.10
D4 Pocas entidades que conforman el sistema	0.14	2	0.28
D5 Limitada comunicación a los afiliados	0.05	2	0.10
D6 Bajo porcentaje del fondo de pensiones respecto al PBI	0.12	2	0.24
D7 Pocas modalidades de pensión y fondos (obligatorio y voluntario)	0.06	2	0.12
	0.75		1.26
Total	1.00		2.20

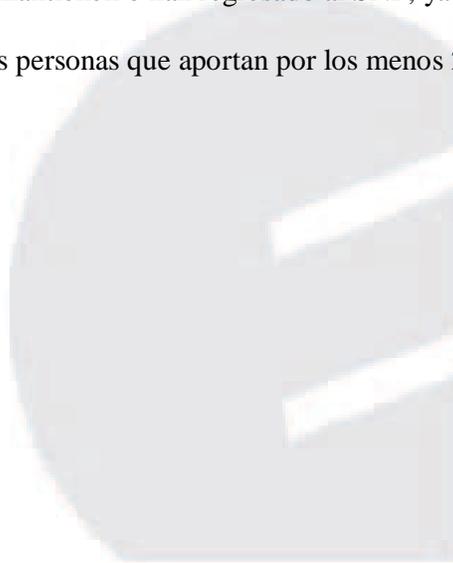
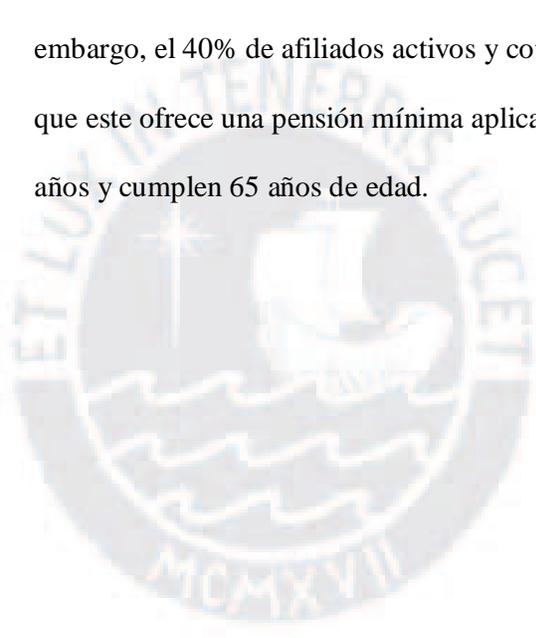
Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3ª ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

4.3. Conclusiones

El Sistema de Pensiones en el Perú ha desarrollado fortalezas basadas en la rentabilidad que obtuvo con los aportes de sus asegurados. Esto, por la mejora de sus procesos y la aplicación de tecnología, y por el alto margen obtenido del cobro de comisiones por parte de las AFP. Los altos cobros se deben a la inexistencia de competitividad en el sector. No obstante a lo anterior, existen debilidades, como el bajo nivel de cobertura, lo cual obliga al personal de ventas de las AFP a desarrollar estrategias de penetración de mercados en lugar de nuevos mercados y/o productos, aprovechando el respaldo de los grandes grupos económicos presentes. Esta circunstancia no ha permitido al sector aprovechar las fortalezas

del sistema, y hacer que los afiliados confíen en él. Esto se ve reflejado en que todos los participantes del sistema de pensiones presentan visiones, misiones y objetivos estratégicos sin integración, lo cual genera sobrecostos por la duplicidad de actividades, gastos de ventas, procedimientos no estandarizados e ineficaz inversión en agencias, que podrían ser superadas por los canales virtuales.

Por último, es necesario resaltar que el SPP tiene mayores fortalezas financieras que las del SNP, en cuanto a solvencia y sostenibilidad, debido a su naturaleza lucrativa. Sin embargo, el 40% de afiliados activos y cotizantes se mantienen o han regresado al SNP, ya que este ofrece una pensión mínima aplicable para las personas que aportan por los menos 20 años y cumplen 65 años de edad.



Capítulo V. Intereses del Sistema de Pensiones en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Sistema de Pensiones en el Perú

Los intereses de una organización, de acuerdo con D'Alessio (2015), son aquellos que ésta trata de alcanzar a cualquier costo porque le interesan de modo fundamental. Son fines supremos fundamentados en la organización en marcha y para el largo plazo, pueden ser expresados en la visión pero también de forma explícita indicando los competidores actuales, sustitutos y entrantes con los cuales existen intereses opuestos de carácter vital, importante o periférico. Así también se indica las organizaciones con las que se tienen intereses comunes.

Mediante el análisis interno y externo, se identificaron los siguientes intereses del sector estudiado:

- Incluir la mayor cantidad de aportantes al sistema.
- Lograr mayor rentabilidad para los afiliados.
- Incrementar el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI.
- Incrementar la competencia dentro del sistema.
- Garantizar una pensión mínima a las personas en edad de jubilación.
- Promover una cultura de ahorro para la etapa de jubilación.

5.2. Potencial del Sistema de Pensiones del Perú

D'Alessio (2015) indicó que el potencial organizacional debe determinar los factores de fortalezas y debilidades distintivos de la organización, correspondiendo un análisis interno de la misma para determinar sus competencias distintivas, es así que se presenta el análisis del Sistema de Pensiones en el Perú respecto de su administración y gerencia, marketing y ventas, tecnología e investigación y desarrollo.

5.2.1. Administración y gerencia

La gestión del Sistema de Pensiones en el Perú tiene como competencia distintiva, en cuanto al Sistema Privado de Pensiones, el respaldo por parte de grupos económicos de gran

relevancia como Sura de Colombia, Scotiabank de Canadá, Credicorp de Perú y el Grupo Hábitat de Chile, que cuentan con personal de amplia experiencia internacional en los sectores financieros, lo cual brinda seguridad y estabilidad al sistema; no obstante, esta fortaleza no es aprovechada debido a la existencia de sistemas paralelos con intereses independientes. Por otro lado, existe un alto potencial para introducir mayor competencia entre las AFP que conforman el sistema de pensiones, con el fin de mejorar los servicios y acceder a menores costos para los usuarios. El sistema deberá también evaluar si debe incluir a otras entidades financieras para mejorar la competitividad entre sus miembros, en aras de beneficiar al afiliado.

5.2.2. Márketing y ventas

El Sistema de Pensiones en el Perú es débil en cuanto al nivel de cobertura de la población económicamente activa. Si bien es cierto que se han diseñado mecanismos para el aporte de las personas dependientes e independientes, éstos últimos voluntarios, no han sido efectivos por los altos costos de comisión que cobran las AFP, a diferencia de la ONP, que no lo hace; y porque las rentabilidades ofrecidas fueron superadas por otros mecanismos sustitutos en los últimos años, desmotivando a las personas que no se encuentran afiliadas al sistema, a ser parte de este.

5.2.3. Operaciones & logística e infraestructura

El Sistema de Pensiones en el Perú cuenta con oficinas en casi todo el territorio nacional, ya sea del SNP y del SPP, en las que se han operado mejoras en automatización de procesos de información y de trámite de expedientes de jubilación, contando con la ayuda de la Sunat. Con esta entidad, se creó la Base de Datos Única de Empleadores, que ayudó a la descentralización de las sedes de la ONP. Si bien esto no constituye una competencia distintiva, sí demuestra una fortaleza de la ONP para asumir labores de registro de nuevos afiliados al Sistema de Pensiones a nivel nacional.

5.2.4. Finanzas y contabilidad

El SPP presenta fortalezas financieras al tener márgenes de rentabilidad altas por sus inversiones a nivel local e internacional, sin ser acordes a la rentabilidad de los fondos de sus afiliados; esto se incrementó con el cambio de cobro de comisión por flujo a comisión mixta. En cambio, el SNP no realiza cobros por administración de fondos y necesita el aporte permanente del Estado para cumplir con las obligaciones de pensión contraídas. Durante el 2015 se gastaron casi mil millones de soles por concepto de gastos operativos y administrativos del sistema, incluyendo al SNP y al SPP.

5.2.5. Recursos humanos y cultura

No existe una estructura organizacional del Sistema de Pensiones en el Perú que consolide a los actores del sistema, por otro lado, si bien es cierto el personal ha sido capacitado en temas de gestión de riesgo operativo y atención al público, se nota la ausencia de centros de capacitación especializadas en inversiones para la búsqueda de mejores rentabilidades de los fondos administrados, lo cual representa una debilidad para el sistema.

5.2.6. Sistemas de información y comunicaciones

El Sistema de Pensiones en el Perú, a través de inversiones realizadas por cada uno de sus participantes, cuenta con canales de información y comunicación hacia sus afiliados por medio de centros de atención, centrales telefónicas, portales web, chats virtuales, correo electrónico, entre otros, los cuales no han podido desarrollarse como fortalezas debido al rechazo que aún mantiene gran parte de la población sobre el sistema. Por eso, se han implementado visitas itinerantes a diversas localidades alejadas de las grandes ciudades para informar y resolver dudas de la población.

5.2.7. Tecnología, investigación y desarrollo

El Sistema de Pensiones en el Perú ha aprovechado el uso de nuevas tecnologías para la automatización de procesos y la autoatención de solicitudes de sus afiliados, lo cual

redunda en la disminución de los tiempos de atención y altos costos operativos. Sin embargo, una debilidad del sistema es la poca disponibilidad de instrumentos de inversión sofisticados en el mercado peruano.

5.3. Principios Cardinales del Sistema de Pensiones en el Perú

5.3.1. Influencia de terceras partes

El sistema de pensiones es transversal a todos los sectores económicos y población en general, debido a que se espera que dicho sistema pertenezca toda la población del país. El Estado es un tercer actor importante, adicional a los grupos económicos, los cuales se orientan hacia sus propios intereses. Asimismo, están todas aquellas instituciones y/o entidades interesadas en ingresar al sistema, como por ejemplo: las empresas aseguradoras.

5.3.2. Lazos pasados y presentes

El SNP fue creado en 1973 y administrado por la Oficina de Normalización Previsional (ONP). Sin embargo, en 1992 el sistema fracasó y se descapitalizó, lo que dio origen al Sistema de Pensiones en el Perú, conformado por el SNP y el SPP (administrado por las AFP), ambos funcionan paralelamente. Las AFP se plantearon como una opción adicional para colocar fondos previsionales y depender únicamente de la capitalización individual de cada afiliado.

En aquel año, el cierre de la brecha fiscal era fundamental para la estabilidad macroeconómica, considerándose que la incorporación de un componente privado a la gestión del sistema de pensiones, sería capaz de incentivar el ahorro en el país, canalizar recursos financieros a personas y empresas, e impulsar el desarrollo del mercado de capitales y el crecimiento económico (Bernal et al., 2008). Empero, debido al cobro de altas comisiones de administración fijas y variables durante los primeros años de la industria y la alta rentabilidad y bajo nivel de capitalización, permitió a las AFP distribuir altas utilidades

netas como dividendos, generando desconfianza y disconformidad de la población, quienes todavía no presentan una cultura previsional definida.

5.3.3. Contrabalance de los intereses

El Sistema de Pensiones en el Perú es un monopolio debido a la obligatoriedad de aportación que tienen los trabajadores formarles, por lo que no presenta competidores, aunque se consideran a las otras entidades financieras presentes en el mercado peruano como sustitutos, ya que también ofrecen rentabilidad sobre las cuentas individuales de cada persona, con una cobertura mayor a la que dan las AFP y la ONP. En caso existan cambios en la legislación que permitan el libre uso de los fondos de pensiones, se acabaría este monopolio, elevando la competitividad, generando rentabilidad para los afiliados, y la posible reducción del pago de comisiones.

5.3.4. Conservación de los enemigos

En ausencia de competidores por ser un monopolio, el Sistema de Pensiones en el Perú tiene como enemigos más importantes a la informalidad laboral, que asciende al 75% de la economía peruana (Céspedes, 201y) y que afecta su sostenibilidad. Además, la desconfianza en entidades gubernamentales para el manejo correcto y sostenido de los fondos de aportación continúa siendo el principal enemigo del sistema de pensiones, motivo por el cual se generarán planes estratégicos que se desprenderán de los objetivos de largo plazo para mejorar dicha situación.

5.4. Matriz de Intereses del Sistema de Pensiones en el Perú

La matriz de intereses, de forma análoga a la MIN, muestra los intereses que se esperan alcanzar para tener éxito en el sistema de pensiones. Al respecto, D'Alessio (2015) indicó que estos fines pueden ser expresados a través de la visión, y deben considerar la influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses y la

conservación de enemigos. Según lo anterior, se obtuvieron los intereses para el sistema de pensiones, que muestran en la Tabla 8.

Tabla 8

Matriz de Intereses del Sistema de Pensiones

Interés del Sistema de Pensiones	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incluir la mayor cantidad de aportantes al sistema.	* SP, Estado	** Banca y Cajas	
2. Lograr mayor rentabilidad para los afiliados.	*SP, Estado	** Banca y Cajas	
3. Incrementar el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI.	*SP, Estado	** Banca y Cajas	
4. Incrementar la competencia dentro del sistema.	*SP, Estado	* Banca y Cajas	
5. Garantizar una pensión mínima a las personas en edad de jubilación	*SP, Estado		* Banca y Cajas
6. Promover una cultura de ahorro para la etapa de jubilación	*SP, Estado	* Banca y Cajas	

Nota. SP: Sistema de Pensiones en el Perú, * Intereses Comunes ** Intereses No Comunes. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP), según lo argumentó D’Alessio (2015), son los objetivos estratégicos que representan los resultados que el Sistema de Pensiones en el Perú espera alcanzar posterior a la implementación de las estrategias externas, y que conducen a la visión: “En el año 2026, seremos un sistema de pensiones que incluya a toda la población peruana en edad de jubilación, a través de aportes del estado y contribuciones individuales que obtengan la mayor rentabilidad frente a otros productos a largo plazo en el mercado peruano mediante una gestión adecuada del riesgo de inversión”. Para alcanzar esta visión, los OLP identificados son los siguientes:

- **OLP1:** En el 2026 el porcentaje de aportantes al sistema de pensiones en el Perú será de 40% de la PEA, actualmente es 25%.

- **OLP2:** En el 2026 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos 10 años que actualmente es 10.86%, se mantendrá mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo, actualmente es 6.1%.
- **OLP3:** En el 2026 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 47%, actualmente es de 22%.
- **OLP4:** En el 2026 la cantidad de entidades privadas que administren los fondos de pensiones será de seis participantes, actualmente son cuatro.
- **OLP5:** En el 2026 la tasa neta de reemplazo promedio será de 56% con un monto mínimo de pensión de 125 soles, actualmente es de 32%.
- **OLP6:** En el 2026 el 1% del fondo del sistema de pensiones estará constituido por aportes voluntarios, actualmente es 0.5%.

5.6. Conclusiones

Para alcanzar los intereses organizacionales del Sistema de Pensiones en el Perú, es necesario realizar una serie de reformas que incluyan la participación de otros sectores financieros y el Estado, lo cual generaría competencia y rentabilidad al sistema. Para que esto se dé, se necesita una participación más activa del ente regulador sobre las políticas aplicadas en las inversiones, que podrían complementarse con clasificaciones de riesgo de entidades independientes sobre los instrumentos de inversiones. Asimismo, se necesitan mecanismos de aporte para los trabajadores independientes, así como el rol subsidiario del Estado, con el fin de alcanzar una pensión mínima a todas las personas en edad de jubilación; es decir, se requiere un sistema mixto donde existan coberturas mínimas que satisfaga el sistema público y otras derivadas de la capitalización individual, lo cual implica el cambio del modelo paralelo que hoy tiene el Perú.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrollará la elección de estrategias internas y externas, utilizando las matrices para la generación de las mismas. Según D'Alessio (2015), “el proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro deseado” (p. 274).

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA se utiliza para determinar las estrategias específicas que, según D'Alessio (2015), se obtienen a partir de la combinación de las fortalezas con oportunidades, de las fortalezas con amenazas, de las debilidades con oportunidades y de las debilidades con amenazas, para lo cual se utiliza como insumo la matriz de evaluación de factores externos y la de factores internos. Las estrategias externas e internas, se originan: al explotar las fortalezas y usarlas con el propósito de aprovechar las oportunidades (FO), al confrontar y usar las fortalezas internas para minimizar el impacto de las amenazas externas (FA), al buscar mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades externas (DO) y al reducir las debilidades para afrontar mejor las amenazas externas (DA).

La Tabla 9 contiene la matriz MFODA donde se determinaron estrategias relacionadas con el aumento de la cantidad recibida por pensión de jubilación a través del incremento de la recaudación de aportes y de la rentabilidad del fondo, estrategias dirigidas a asegurar una pensión mínima, estrategias dirigidas a aumentar la cobertura del sistema de pensiones por medio de la inclusión de personas que forman parte de la PEA ocupada pero que no cuentan con un empleador formal, y estrategias dirigidas a generar una cultura previsional y de ahorro que genere aceptación del sistema de pensiones por parte de sus clientes, y que evite la generación de leyes con efecto beneficioso a corto plazo pero que genere un problema durante la etapa de jubilación de las personas al recibir menor cantidad de pensión.

Tabla 9

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

		Fortalezas-F	Debilidades-D
		F1 Alta utilidad de las AFP F2 Respaldo de grupos económicos F3 Buen manejo de riesgo de inversión de los fondos de pensiones	D1 Bajo nivel de cobertura D2 Baja rentabilidad de los fondos de pensiones D3 Alto nivel de comisiones por administración de fondos D4 Pocas entidades que conforman el sistema D5 Limitada comunicación a los afiliados D6 Bajo porcentaje del fondo de pensiones respecto al PBI D7 Pocas modalidades de pensión y fondos (obligatorio y voluntario)
Oportunidades-O	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Crecimiento económico del Perú. O2. Estabilidad política y económica del Perú. O3. Crecimiento de la PEA Ocupada en el Perú. O4. Incremento del acceso a las tecnologías de información. O5. Sofisticación del consumidor. O6. Libertad de iniciativas estatales, privadas y/o mixtas.	- Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos. O1, O2, O4, O5, F1, F2, F3.	- Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV. D1, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O6. - Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones. D3, O1, O2, O4, O6. - Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos. D2, O1, O2, O3, O4. - Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración. D5, O1, O2, O4, O6.	
Amenazas-A	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Informalidad laboral. A2. Cambios en la legislación previsional. A3. Bajo nivel educativo de la PEA. A4. Mercado financiero peruano limitado. A5. Mayor esperanza de vida. A6. Incremento de la población mayor a 65 años. A7. Escasa cultura de ahorro. A8. Estado poco eficiente y burocrático. A9. Poco poder de negociación de usuarios.	- Desarrollar el mercado de inversiones para la cartera administrada por el fondo de pensiones ampliando el límite de participación en el extranjero. F2, F3, A4. - Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos. F1, F2, A7.	- Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través de cobro de comisión fija relacionada a la RMV. A1, D1. - Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase. D7, A5. - Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración. D5, D6, A6, A8. - Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida. D3, A9.	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA se utiliza para determinar la postura estratégica a seguir de acuerdo con el análisis de la posición externa e interna del Sistema de Pensiones en el Perú. Para ello, deben considerarse los factores determinantes de la estabilidad del entorno, de la fortaleza de la industria, de su ventaja competitiva y de la fortaleza financiera (D'Alessio, 2015), tal como se muestran en las tablas 10 y 11.

Tabla 10

Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								Valor		
Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	6
Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
Barreras de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
Rivalidad/Presión competitiva.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Elasticidad de precios de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio -6 =									-2.38	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								Valor		
Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Conocimiento tecnológico.	Básica	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
Intensidad de Capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
Productividad/Utilización de la capacidad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Poder de negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
Promedio =									4.67	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 11

Posición Estratégica Interna

Factores determinantes de la ventaja competitiva									Valor	
Participación en el mercado.	Pequeño	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
Ciclo de vida del producto.	Declive	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
Ciclo de vida de reemplazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	6
Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	0
Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
									Promedio - 6 =	-2.78
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									Valor	
Retorno en la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	6
Liquidez.	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
Capital requerido vs. capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
Economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
									Promedio - 6 =	4.63

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Según el análisis realizado, se encontró alta fortaleza financiera del Sistema de Pensiones en el Perú y alta fortaleza de la industria financiera (véase la Figura 22), lo cual indica que las estrategias deben ser agresivas, y que incluyen: (a) diversificación: diversificación concéntrica; (b) intensivas: desarrollo de productos, penetración de mercados, desarrollo de mercados; (c) integración: integración vertical hacia atrás; y (d) defensiva: aventura conjunta; por lo que las estrategias específicas recomendadas son:

- Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.

- Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.
- Desarrollar el mercado de inversiones para la cartera administrada por el fondo de pensiones ampliando el límite de participación en el extranjero.
- Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.
- Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.
- Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.
- Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.
- Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.

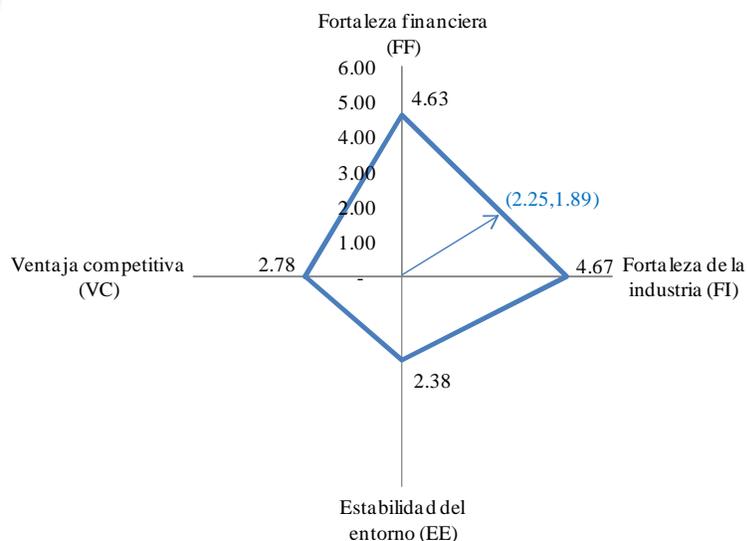


Figura 22. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.
Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG se utiliza para evaluar al Sistema de Pensiones en el Perú con su competencia. Para ello, D'Alessio (2015) indicó que se deben considerar la tasa de crecimiento de las ventas y la participación del Sistema de Pensiones en el mercado peruano, tal como muestra la Figura 23. Sin embargo, al ser un monopolio, no existe competencia, por lo que la participación de mercado relativa (comparado con el mejor competidor) es de un solo competidor. Por otro lado, las ventas se ven reflejadas por el cobro de comisiones a los afiliados aportantes al sistema privado y la contribución del Estado para gastos administrativos, en el caso del sistema nacional de pensiones.

Como se pudo apreciar, el Sistema de Pensiones en el Perú tuvo un crecimiento de ventas promedio anual de 5.6%, observándose entre los años 2012 y 2014 un incremento de ventas casi nulo, producto de la disminución del aporte del Estado a la ONP y el ingreso de la AFP Hábitat, que ofreció un cobro de menores comisiones.

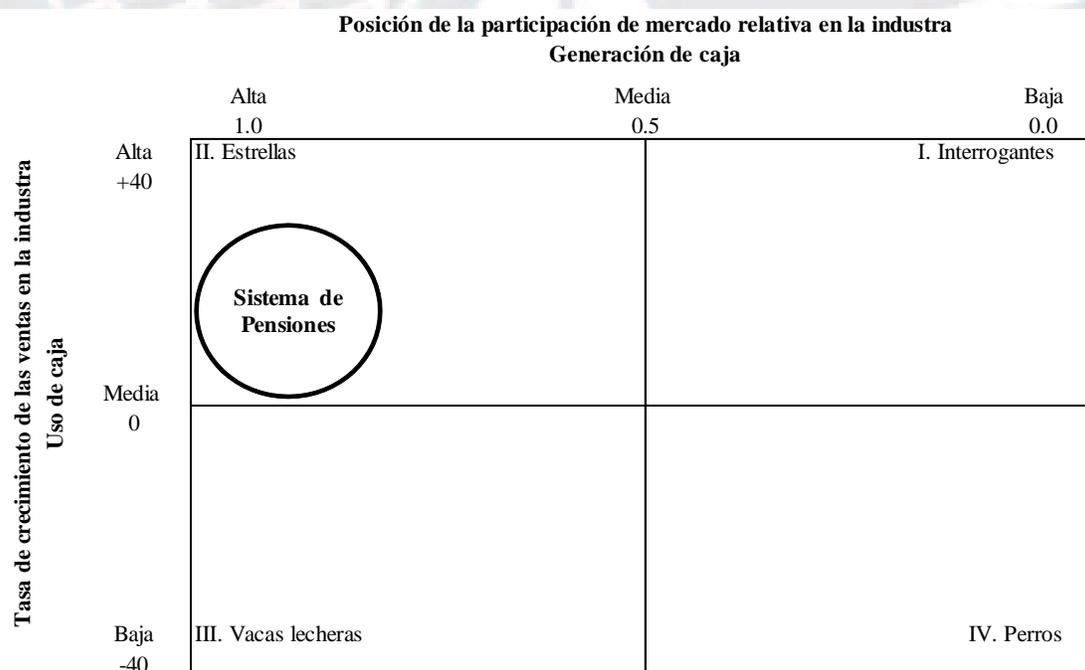


Figura 23. Matriz Boston Consulting Group.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

La participación de mercado relativa fue de 100%, debido a la falta de competidores por ser un monopolio, por lo que se ubica en el Cuadrante II, correspondiente a las “Estrellas”. En este cuadrante, D’Alessio (2015) indicó que son recomendables las estrategias de integración, las intensivas y las de aventuras conjuntas, por lo que se recomiendan las siguientes estrategias específicas:

- Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.
- Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.
- Desarrollar el mercado de inversiones para la cartera administrada por el fondo de pensiones ampliando el límite de participación en el extranjero.
- Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos, de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.
- Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.
- Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través de cobro de comisión fija relacionada a la RMV.
- Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.
- Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 24, se presenta la MIE para el Sistema de Pensiones en el Perú, que se ubica en el cuadrante VIII. En este cuadrante se recomienda cosechar los resultados mediante estrategias defensivas. Algunas estrategias que promueven este objetivo, según D'Alessio (2015), son: (a) aventura conjunta, (b) atrincheramiento/reducción y (c) desposeimiento/desinversión. Por ello, se recomiendan las siguientes estrategias específicas:

- Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.

		Total ponderado EFI		
		Fuerte	Ponderado	Débil
		3.0 - 4.0	2.0 - 2.99	1.0 - 1.99
Total ponderado EFE	Alto	I	II	III
	Medio	IV	V	VI
	Bajo	VII	VIII (1.74, 2.20)	IX

Figura 24. Matriz interna-externa.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Figura 25 muestra la Matriz de la Gran Estrategia de un sistema de pensiones en rápido crecimiento en el mercado. Esto se corrobora con el aumento de la recaudación por concepto de cobro de comisiones, provocado por el aumento de los ingresos de la PEA, y por la cantidad de aportantes en los últimos cinco años. Por otro lado, la posición competitiva es fuerte debido a la ausencia de un sistema equivalente o sustituto. Por lo antes mencionado, el sistema de pensiones se encuentra en una posición competitiva fuerte, ubicándose en el cuadrante I de esta matriz.

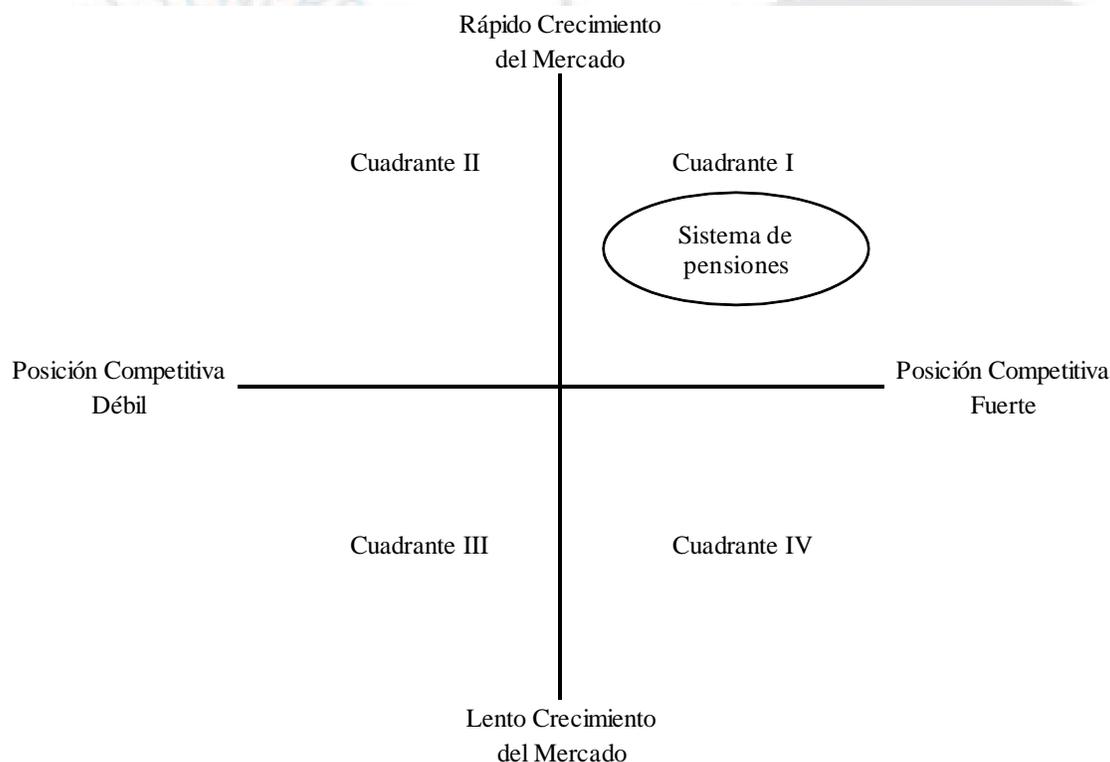


Figura 25. Matriz de la gran estrategia.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Las estrategias genéricas recomendadas por Christensen, Berg y Salter (1976) y por D'Alessio (2012) para las organizaciones ubicadas en el Cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, son: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f)

integración horizontal, (g) diversificación concéntrica. Debido a esto, se plantean las siguientes estrategias:

- Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.
- Desarrollar el mercado de inversiones para la cartera administrada por el fondo de pensiones ampliando el límite de participación en el extranjero.
- Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.
- Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.
- Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través de cobro de comisión fija relacionada a la RMV.
- Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos financiados y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.
- Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica es aquella en la cual se colocan las estrategias alternativas con sus respectivas estrategias específicas. Como sostuvo D'Alessio (2015), estas estrategias se generan sobre la base del emparejamiento de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, las cuales se reúnen en la MDE, de tal manera que se agrupen las estrategias para apreciar las repeticiones en cada matriz, reteniéndose aquellas con mayor repetición (estrategias retenidas). Las que tengan un menor número de repeticiones, se consideran estrategias de contingencia.

Como se observa en la Tabla 12, de las ocho estrategias planteadas, todas lograron pasar el criterio de selección de las cuatro matrices.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico es una herramienta que evalúa las estrategias tomando en cuenta los factores claves de éxito, requiriendo un juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada una de las estrategias en relación con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (D'Alessio, 2015).

Las estrategias que se utilizan en esta matriz son las específicas que pasaron los criterios de evaluación de la MDE. Los pasos para elaborar la MCPE son los siguientes: (a) en la columna izquierda de la matriz se coloca las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que fueron obtenidas en los análisis externos e internos; (b) se colocan los mismos pesos siendo la sumatoria total de los pesos igual a dos; (c) se incorporan las estrategias específicas obtenidas de la matriz MDE; (d) el puntaje se establece formulando la siguiente pregunta ¿afecta el siguiente factor en la elección de la estrategia que se ha obtenido?, el rango de calificación va desde altamente atractivo (cuatro) hasta no atractivo (uno); (e) luego, se calcula el total de puntajes de atractividad (TPA), siendo el producto de los pesos y los puntajes de atractividad.

Se estableció el criterio para retener las estrategias cuando la sumatoria de los TPA den como resultado un número mayor a cinco; sin embargo, las estrategias con valores entre 4 y 5 quedan a criterio del grupo de trabajo para su incorporación o no. La estrategia que se encuentra entre 4 y 5 es la de Desarrollar el mercado de inversiones para la cartera administrada por el fondo de pensiones ampliando el límite de participación en el extranjero, la cual por decisión de los evaluadores no será considerada como estrategia de contingencia, tal como se ve en la Tabla 13.

Tabla 12

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias Alternativas		Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BGC	IE	GE	Total
1.	Aventura conjunta	Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.	X	X	X	X		4
2.	Desarrollo de productos	Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.	X	X	X		X	4
3.	Desarrollo de mercados	Desarrollar el mercado de inversiones para la cartera administrada por el fondo de pensiones ampliando el límite de participación en el extranjero.	X	X	X		X	4
4.	Desarrollo de productos	Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.	X	X	X		X	4
5.	Desarrollo de productos	Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.	X	X	X		X	4
6.	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.	X	X	X		X	4
7.	Penetración de mercados	Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.	X	X	X		X	4
8.	Integración vertical hacia atrás	Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.	X	X	X		X	4

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 13

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores Claves	Peso	Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración		Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.		Desarrollar el mercado de inversiones para la cartera administrada por el fondo de pensiones ampliando el límite de participación en el extranjero		Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos		Desarrollo de producto de pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV		Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.		Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.		Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades:																	
1. Crecimiento económico del Perú	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
2. Estabilidad política y económica del Perú	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
3. Crecimiento de la PEA Ocupada en el Perú	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4. Incremento del acceso a las tecnologías de información	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04
5. Sofisticación del consumidor	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6. Libertad de iniciativas estatales, privadas y/o mixtas	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Amenazas:																	
1. Informalidad laboral	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08
2. Cambios en la legislación previsional	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32
3. Bajo nivel educativo de la PEA	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08
4. Mercado financiero peruano limitado	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5. Mayor esperanza de vida	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
6. Incremento de la población mayor a 65 años	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
7. Escasa cultura de ahorro	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
8. Estado poco eficiente y burocrático	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
9. Poco poder de negociación de usuarios	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Fortalezas:																	
1. Alta utilidad de las AFP	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
2. Respaldo de grupos económicos	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
3. Buen manejo de riesgo de inversión de los fondos de pensiones	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Debilidades:																	
1. Bajo nivel de cobertura	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2. Baja rentabilidad de los fondos de pensiones	0.14	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	1	0.14	3	0.42
3. Alto nivel de comisiones por administración de fondos	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
4. Pocas entidades que conforman el sistema	0.14	3	0.42	2	0.28	1	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42
5. Limitada comunicación a los afiliados	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
6. Bajo porcentaje del fondo de pensiones respecto al PBI	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12
7. Pocas modalidades de pensión y fondos (obligatorio y voluntario)	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Total	2.00		5.15		5.01		4.30		5.37		5.25		5.25		5.06		5.04

Nota. TPA: Total de puntaje de atractividad. PA: Puntaje de atractividad con valores de 4 a 1, donde: (4) Muy atractivo, (3) atractivo, (2) algo atractivo, y (1) sin atractivo. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego del uso de las matrices cuantitativas –como la MDE y la MCPE– para seleccionar las estrategias más atractivas tomando en cuenta los factores claves de éxito del Sistema de Pensiones en el Perú, se hace necesario el uso de la matriz de Rumelt, que evalúa las estrategias retenidas a través de criterios como consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio, 2015). Las estrategias consideradas son:

- Consistencia, evalúa que las estrategias retenidas para el Sistema de Pensiones en el Perú no sean inconsistentes entre sus objetivos y en sus políticas.
- Consonancia, asegura que las estrategias retenidas puedan adaptarse al entorno, así como a los cambios que puedan ocurrir.
- Ventaja, verifica que las estrategias brinden ventajas competitivas al sistema de pensiones peruano por sobre sus competidores y sustitutos.
- Factibilidad, toma en cuenta la probable etapa de implementación de las estrategias retenidas, las cuales no deben generar sobre costos y deben ser factibles de ser realizadas evitando la generación de problemas cuya solución no haya sido definida.

El proceso de evaluación de las estrategias retenidas a través de la MR verifica el cumplimiento de los cuatro criterios mencionados para que una estrategia sea retenida, no reteniéndose aquellas que incumplan por lo menos uno de los criterios, ya que se podría afectar algunas estrategias, no responder a los cambios del entorno, no brindar ventajas al Sistema de Pensiones en el Perú o generar sobre costos. Por eso, de la evaluación de las siete estrategias que fueron retenidas por la MCPE, se obtuvo como resultado que todas fueron retenidas también, según los criterios de Rumelt (véase la Tabla 14).

Tabla 14

Matriz de Rumelt

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, p. 11. México D.F., México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Evalúa las estrategias del Sistema de Pensiones en el Perú que fueron retenidas por la MR, tomando en consideración: (a) si estas violan, promueven o tienen un efecto neutral sobre aspectos relacionados al derecho; (b) si estas tienen un impacto justo, injusto o neutral sobre aspectos relacionados a la justicia; y (c) si estas tienen un comportamiento excelente, perjudicial o neutral sobre aspectos relacionados al utilitarismo (D'Alessio, 2015). Estas estrategias son:

- **Derecho:** evalúa el impacto de las estrategias retenidas sobre los derechos: a la vida, a la propiedad, a la libertad de pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente, y al debido proceso.
- **Justicia:** evalúa el impacto de las estrategias retenidas sobre: la distribución, la equidad en la administración, y las normas de compensación.
- **Utilitarismo:** evalúa el impacto de las estrategias retenidas sobre: los fines y resultados estratégicos, y los medios estratégicos empleados.

Del análisis realizado a las estrategias retenidas por la MR para el Sistema de Pensiones en el Perú, se encontró que ninguna viola ninguno de los derechos mencionados, sino que tienen un comportamiento neutral; así como que ninguna tiene un impacto negativo en la justicia sino que promueve la distribución de una pensión mínima para todas las personas en edad de jubilación; y ninguna tiene un impacto perjudicial respecto al utilitarismo, ya que tienen un comportamiento excelente en cuanto a los fines y resultados estratégicos. Tal como se observa en la Tabla 15, todas las estrategias lograron ser retenidas por todos los criterios de la evaluación ética, con lo cual pasarían a la siguiente etapa de formulación estratégica.

Tabla 15

Matriz de Ética

	Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración	Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.	Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos	Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV	Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.	Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.	Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.
Derechos:							
1.	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N
2.	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	P
3.	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	P
4.	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N
5.	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N
6.	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N
7.	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	P
8.	Impacto en la distribución	P	N	N	N	N	N
Justicia:							
9.	Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N
10.	Normas de compensación	N	N	N	N	N	J
Utilitarismo:							
11.	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
12.	Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N

Nota. N= Neutral, J= Justo, I= Injusto, E= Excelente. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas, luego de los filtros realizados con la matriz de decisión estratégica, la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, la matriz de Rumelt y la matriz de ética, fueron siete y se muestran en la Tabla 16. Estas permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

Tabla 16

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas
1. Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.
2. Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.
3. Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.
4. Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.
5. Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.
6. Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.
7. Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La MEOLP se utiliza para verificar cuáles de los OLP se podrán alcanzar con las estrategias retenidas, y definir las relaciones existentes entre ellas (D'Alessio, 2015). En la Tabla 17 se muestra esta matriz. En el caso de que alguna estrategia no ayude a alcanzar ninguno de los objetivos establecidos, se la considerará como estrategia de contingencia.

Tabla 17

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

En el año 2026, seremos un sistema de pensiones que incluya a toda la población peruana en edad de jubilación, a través de aportes del estado y contribuciones individuales que obtengan la mayor rentabilidad frente a otros productos de largo plazo en el mercado peruano mediante una gestión adecuada del riesgo de inversión

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Intereses organizacionales	OLP1: En el 2026 el porcentaje de aportantes al sistema de pensiones en el Perú será de 40% de la PEA, actualmente es 25%.	OLP2: El 2026 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos 10 años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.	OLP3: El 2026 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 47%, actualmente es de 22%.	OLP4: El 2026 la cantidad de entidades privadas que administren los fondos de pensiones será de 6 participantes, actualmente son 4.	OLP5: En el 2026 la tasa neta de reemplazo promedio será de 56% con un monto mínimo de pensión de 125 soles, actualmente es de 32%.	OLP6: En el 2026 el 1% del fondo del sistema de pensiones estará constituido por aportes voluntarios, actualmente es 0.5%.
1. Incluir la mayor cantidad de aportantes al sistema.						
2. Lograr mayor rentabilidad para los afiliados.						
3. Incrementar el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI						
4. Incrementar la competencia dentro del sistema.						
5. Garantizar una pensión mínima a las personas en edad de jubilación						
6. Promover una cultura de ahorro para la etapa de jubilación						
Estrategias específicas:						
1. Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.	X			X		
2. Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.			X		X	
3. Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.	X	X	X		X	X
4. Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.	X		X	X	X	
6. Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.	X		X	X		
7. Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.	X		X	X		X
8. Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.		X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Según el análisis realizado, las siete estrategias que lograron ser retenidas por la MEOLP son las siguientes:

- Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.
- Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.
- Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.
- Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.
- Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.
- Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.
- Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de los competidores examina las reacciones que pueden tener los competidores actuales, sustitutos y entrantes, en relación a las estrategias seleccionadas. Como tal, el Sistema de Pensiones en el Perú no tiene competidores debido a la obligatoriedad de los aportes; sin embargo, se consideran las posibles reacciones de los sistemas sustitutos, que son: (a) sistema de seguros; (b) cajas de ahorro y crédito; y (c) sistema bancario (véase la Tabla 18).

Tabla 18

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias sistema de pensiones	Sistema de seguros	Cajas de Ahorro y Crédito	Sistema Bancario
1. Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.	Ninguna capacidad de reacción	Capacidad de reacción media	Capacidad de reacción media
2. Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.	Ninguna capacidad de reacción	Capacidad de reacción media	Capacidad de reacción media
3. Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.	Ninguna capacidad de reacción	Capacidad de reacción alta	Capacidad de reacción alta
4. Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.	Ninguna capacidad de reacción	Capacidad de reacción alta	Capacidad de reacción alta
5. Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.	Ninguna capacidad de reacción	Capacidad de reacción alta	Capacidad de reacción alta
6. Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.	Capacidad de reacción baja	Ninguna capacidad de reacción	Capacidad de reacción baja
7. Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.	Capacidad de reacción alta	Capacidad de reacción alta	Capacidad de reacción alta

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.13. Conclusiones

Para alcanzar la situación futura deseada del Sistema de Pensiones en el Perú, se necesitan estrategias enfocadas a aumentar su competitividad con mecanismos que impulsen

la incorporación de nuevas entidades que hagan atractivo el sistema para la PEA. Además, de enfocarse en distribuir el riesgo de inversión de los fondos entre los administradores y sus afiliados, con la realización del cobro de comisiones en función de la rentabilidad obtenida. Esto incentivaría a los administradores de fondos a ser más eficaces en las inversiones realizadas, ya que actualmente el riesgo solo es asumido por los afiliados.

Por otro lado, también es necesario involucrar al Estado para que asuma un papel activo referente al sector de extrema pobreza y sobre aquellos que no lleguen con sus aportes a la pensión mínima establecida, brindando beneficios a la población mayor a 65 años siempre y cuando se retrase su jubilación, lo cual les permitirá contar con una pensión mayor.

Todas estas estrategias están orientadas a buscar un mayor rendimiento de los fondos para obtener mayores pensiones sin requerir mayor aporte de los actuales afiliados, por lo que es vital la integración de los sectores bancarios, de seguros y cajas, mediante la liberalización de la administración de fondos de pensiones.

Capítulo VII. Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP son claros, específicos, realistas y asumidos por toda la organización. Con su cumplimiento se alcanzarán los OLP y, a su vez, con estos se alcanzarán la misión y visión planteadas (D'Alessio, 2015). A cada OLP le corresponde uno o varios OCP, tal como se muestra en las tablas 19, 20, 21, 22, 23 y 24.

- **Primer objetivo a largo plazo (OLP1):** El 2026 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú será de 40% de la PEA, actualmente es 25%.

Tabla 19

Objetivo de Corto Plazo 1

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 1.	El 2026 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú será de 40% de la PEA, actualmente es 25%.
Objetivo a Corto Plazo	
OCP 1.1.	En el 2017 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú será de 38% debido a la incorporación de los trabajadores independientes.
OCP 1.2.	En el 2026 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú estará en 40%, por la incorporación de los beneficiarios del programa Pensión 65.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

- **Segundo objetivo a largo plazo (OLP2):** El 2026 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos 10 años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.
- **Tercer objetivo a largo plazo (OLP3):** El 2026 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 47%, actualmente es 22%.
- **Cuarto objetivo a largo plazo (OLP4):** El 2026 la cantidad de entidades privadas que administren los fondos de pensiones será de seis participantes; actualmente son cuatro.

Tabla 20

Objetivo de Corto Plazo 2

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 2.	El 2026 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos 10 años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo
Objetivo a Corto Plazo	
OCP 2.1.	En el 2017 se tendrá un fondo de pensiones de rentabilidad fija en función al promedio de las rentabilidades de los depósitos a plazo fijo en el sector bancario mayor a 360 días.
OCP 2.2.	En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional.
OCP 2.3.	En el 2023 el cobro de comisiones por administración de fondos será exclusivamente en función de la rentabilidad.
OCP 2.4.	En el 2025 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos siete años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 21

Objetivo de Corto Plazo 3

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 3.	El 2026 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 47%, actualmente es de 22%
Objetivo a Corto Plazo	
OCP 3.1.	En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.
OCP 3.2.	En el 2018 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 24% debido a la incorporación de los trabajadores independientes.
OCP 3.3.	En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.
OCP 3.4.	En el 2020 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 30% debido a los aportes de personas mayores a 65 años.
OCP 3.5.	En el 2025 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 45% debido al incremento de la rentabilidad del fondo.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 22

Objetivo de Corto Plazo 4

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 4.	El 2026 la cantidad de entidades privadas que administren los fondos de pensiones será de seis participantes, actualmente son cuatro
Objetivo a Corto Plazo	
OCP 4.1.	En el 2017 se tendrá una entidad estatal encargada de realizar trámites administrativos centralizados y de gestionar las campañas de comunicación referente a cultura previsional.
OCP 4.2.	En el 2017 se contará con un Sistema de Pensiones mixto unificando el 100% del sistema privado y el 100% del sistema público de pensiones, teniendo aportes de afiliados y del estado.
OCP 4.3.	En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional.
OCP 4.4.	El año 2022 se tendrá cinco entidades privadas que administren fondos de pensiones.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

- **Quinto objetivo a largo plazo (OLP5):** El 2026 la tasa neta de reemplazo promedio será de 56% con un monto mínimo de pensión de 125 soles, actualmente es de 32%.

Tabla 23

Objetivo de Corto Plazo 5

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 5.	El 2026 la tasa neta de reemplazo promedio será de 56% con un monto mínimo de pensión de 125 soles, actualmente es de 32%.
Objetivo a Corto Plazo	
OCP 5.1.	En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.
OCP 5.2.	En el 2018 la tasa neta de reemplazo promedio será de 35% producto del retraso de la edad de jubilación.
OCP 5.3.	En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.
OCP 5.4.	El 2020 se tendrá como pensión mínima 125 soles, al incluirse el programa Pensión 65.
OCP 5.5.	En el 2025 la tasa neta de reemplazo será de 54% debido al incremento de la rentabilidad del fondo de pensiones.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

- **Sexto objetivo a largo plazo (OLP6):** El 2026 el 1% del fondo del sistema de pensiones estará constituido por aportes voluntarios, actualmente es 0.5%.

Tabla 24

Objetivo de Corto Plazo 6

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 6.	El 2026 el 1% del fondo del sistema de pensiones estará constituido por aportes voluntarios, actualmente es 0.5%.
Objetivo a Corto Plazo	
OCP 6.1.	En el 2017 se tendrá un fondo común financiado por el 1.5% de las ventas de las entidades integrantes del sistema de pensiones destinado a campañas promocionales de afiliación y de cultura previsional, fiscalizado por el estado.
OCP 6.2	En el 2018 se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.
OCP 6.3.	En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La correcta asignación de los recursos permitirá ejecutar las estrategias seleccionadas a través del cumplimiento de los objetivos de corto plazo, dichos recursos pueden ser del tipo: (a) tangibles los cuales incluyen maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; (b) intangibles los cuales incluyen tecnología, reputación y cultura organizacional; y (c) humanos los cuales incluyen liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas y motivación (D’Alessio, 2015). La materialización de estos recursos a cada objetivo de corto plazo, permitirá su correcta implementación buscando el camino que logre llevar a la organización al futuro deseado.

El detalle de los recursos asignados a los OCP es mostrado en las Tablas 25, 26, 27, 28, 29, 30 para el OCP1, OCP2, OCP3, OCP4, OCP5 y OCP6 respectivamente. Los recursos para los OCP como lo argumentó D’Alessio (2015) deben reforzar las competencias

distintivas que llevará a la organización hacia la visión deseada, para lo antes mencionado se toma en cuenta las 7M que son:

- Materiales, directos e indirectos.
- Mano de obra, recurso humano.
- Maquinaria, activos productivos.
- Métodos, procesos.
- Medio ambiente, clima organizacional, motivación.
- Mentalidad, cultura organizacional.
- Moneda, dinero.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas de cada estrategia son las siguientes:

- **Estrategia 1:** Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.

Políticas:

- **P2:** Incentivar la contratación de personal altamente capacitado.
- **P3:** Desarrollar programa de inversiones innovadoras.
- **P5:** Impulsar las inversiones en infraestructura y tecnología que sean altamente rentables.
- **P6:** Incentivar el incremento de la cultura previsional.
- **P8:** Establecer procesos administrativos eficientes.
- **Estrategia 2:** Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.

Tabla 25

OCP1 con Recursos

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 1. El 2026 el porcentaje de aportantes al sistema de pensiones en el Perú será de 40% de la PEA, actualmente es 25%.	
Objetivos a Corto Plazo	Recursos
OCP 1.1. En el 2017 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú será de 38% debido a la incorporación de los trabajadores independientes. Responsable: Estado	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas.</p> <p>Procesos: Proceso de aseguramiento de la intangibilidad de los fondos de pensiones, Proceso para afiliación de trabajadores independientes.</p> <p>Recursos Intangibles:</p> <p>Tecnología: Sistema automatizado para control de registro de emisión de recibos por honorarios.</p> <p>Reputación: Campaña de comunicación sobre los beneficios de contar con un fondo de pensiones.</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas.</p>
OCP 1.2. En el 2026 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú estará en 40%, por la incorporación de los beneficiarios del programa Pensión 65. Responsable: Estado	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Recursos financieros: 0.5% del IGV para pago de pensión de mayores de 65 años que no cuenten con pensión.</p> <p>Procesos: Proceso de registro de personas que no cuentan con pensión, Procesos utilizados por Pensión 65.</p> <p>Recursos Intangibles:</p> <p>Tecnología: Servidores para soportar el incremento de uso de los sistemas de administración y control de pagos.</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas.</p> <p>Motivación: Buscar el bienestar de la población mayor a 65 años.</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 26

OCP2 con Recursos

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 2.	El 2026 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos 10 años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.
Objetivos a Corto Plazo	Recursos
OCP 2.1.	<p>En el 2017 se tendrá un fondo de pensiones de rentabilidad fija en función al promedio de las rentabilidades de los depósitos a plazo fijo en el sector bancario mayor a 360 días.</p> <p>Recursos Tangibles: Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas. Procesos: Proceso de aprobación de modificación de leyes. Recursos Intangibles: Recursos Humanos: Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas. Habilidades especializadas: Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes.</p>
OCP 2.2.	<p>En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional. Responsable: Estado.</p> <p>Recursos Tangibles: Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas. Procesos: Proceso de aprobación de modificación de leyes. Recursos Intangibles: Recursos Humanos: Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas. Habilidades especializadas: * Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes.</p>
OCP 2.3.	<p>En el 2023 el cobro de comisiones por administración de fondos será exclusivamente en función de la rentabilidad. Responsable: Estado.</p> <p>Recursos Tangibles: Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas. Procesos: Proceso de implementación para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad. Recursos Intangibles: Recursos Humanos: Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas.</p>
OCP 2.4.	<p>En el 2025 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos siete años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.</p> <p>Recursos Tangibles: Procesos: Proceso de inversión de fondos de pensiones con reglamentos asociados a la gestión de riesgos de administración de fondos, Asesoría de las mejoras clasificadoras de riesgo a nivel mundial. Recursos Intangibles: Reputación: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas. Cultura organizacional: Búsqueda de rentabilidad con una buena gestión del riesgo. Recursos Humanos: Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas. Conocimiento: Conocimiento de inversión de fondos de pensiones.</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 27

OCP3 con Recursos

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 3.	El 2026 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 47%, actualmente es de 22%.
OCP 3.1.	<p>En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años. Responsable: Estado.</p> <p>Recursos Tangibles: Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas. Procesos: Proceso de aprobación de modificación de leyes. Recursos Humanos: Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas. Habilidades especializadas: Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes.</p>
OCP 3.2.	<p>En el 2018 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 24% debido a la incorporación de los trabajadores independientes. Responsable: Estado.</p> <p>Recursos Tangibles: Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas. Procesos: Proceso de aseguramiento de la intangibilidad de los fondos de pensiones, Proceso para afiliación de trabajadores independientes. Recursos Intangibles: Tecnología: Sistema automatizado para control de registro de emisión de recibos por honorarios. Reputación: Campaña de comunicación sobre los beneficios de contar con un fondo de pensiones. Recursos Humanos: Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas.</p>
OCP 3.3.	<p>En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios. Responsable: Estado.</p> <p>Recursos Tangibles: Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas. Procesos: Proceso de transferencia de fondos recaudados mediante IGV. Recursos Intangibles: Reputación: Campaña de sensibilización de los beneficios de tener un fondo de pensiones. Cultura organizacional: Cultura de servicio al cliente. Recursos Humanos: Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas. Habilidades especializadas: Personal especializado para la implementación a nivel nacional.</p>
OCP 3.4.	<p>En el 2020 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 30% debido a los aportes de personas mayores a 65 años. Responsable: Estado.</p> <p>Recursos Tangibles: Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas. Procesos: Proceso de aprobación de modificación de leyes. Recursos Humanos: Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas. Habilidades especializadas: Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes.</p>
OCP 3.5.	<p>En el 2025 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 45% debido al incremento de la rentabilidad del fondo.</p> <p>Recursos Tangibles: Procesos: Proceso de inversión de fondos de pensiones con reglamentos asociados a la gestión de riesgos de administración de fondos. Recursos Intangibles: Reputación: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas. Cultura organizacional: Búsqueda de rentabilidad con una buena gestión del riesgo. Recursos Humanos: Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas. Conocimiento: Conocimiento de inversión de fondos de pensiones.</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 28

OCP4 con Recursos

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 4.	El 2026 la cantidad de entidades privadas que administren los fondos de pensiones será de seis participantes, actualmente son cuatro.
Objetivo a Corto Plazo	Recursos
OCP 4.1. En el 2017 se tendrá una entidad estatal encargada de realizar trámites administrativos centralizados y de gestionar las campañas de comunicación referente a cultura previsional.	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas.</p> <p>Procesos: Sistemas de gestión para procesos operativos y administrativos, Análisis de eficiencia en costos.</p> <p>Recursos Intangibles:</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas.</p> <p>Habilidades especializadas: Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes.</p>
OCP 4.2. En el 2017 se contará con un Sistema de Pensiones mixto unificando el 100% del sistema privado y el 100% del sistema público de pensiones, teniendo aportes de afiliados y del estado. Responsable: Estado.	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas.</p> <p>Procesos: Sistemas de gestión para procesos operativos y administrativos, Análisis de eficiencia en costos.</p> <p>Recursos Intangibles:</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas.</p> <p>Habilidades especializadas: Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes.</p>
OCP 4.3. En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional. Responsable: Estado.	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas.</p> <p>Procesos: Proceso de aprobación de modificación de leyes.</p> <p>Recursos Intangibles:</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas.</p> <p>Habilidades especializadas: Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes.</p>
OCP 4.4. El año 2022 se tendrá cinco entidades privadas que administren fondos de pensiones. Responsable: Estado.	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Procesos: Proceso de intangibilidad de fondos de pensiones retirados de las AFP y transferido a otras entidades financieras o de seguros.</p> <p>Recursos Intangibles:</p> <p>Reputación: Campaña de comunicación sobre los beneficios y seguridad que pueden brindar las instituciones financieras que administran los fondos de pensiones retirados de las AFP.</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas.</p> <p>Conocimiento: Entrenamiento anual a personas que deciden inversiones con la finalidad de conocer nuevos instrumentos que permitan obtener mayores rendimientos.</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 29

OCP5 con Recursos

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 5.	El 2026 la tasa neta de reemplazo promedio será de 56% con un monto mínimo de pensión de 125 soles, actualmente es de 32%.
Objetivo a Corto Plazo	Recursos
OCP 5.1. En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años. Responsable: Estado.	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas.</p> <p>Procesos: Proceso de aprobación de modificación de leyes.</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas.</p> <p>Habilidades especializadas: Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes.</p>
OCP 5.2. En el 2018 la tasa neta de reemplazo promedio será de 35% producto del retraso de la edad de jubilación.	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas.</p> <p>Procesos: Proceso de aprobación de modificación de leyes.</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas.</p> <p>Habilidades especializadas: Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes.</p>
OCP 5.3. En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios. Responsable: Estado.	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Recursos financieros: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas.</p> <p>Procesos: Proceso de transferencia de fondos recaudados mediante IGV.</p> <p>Recursos Intangibles:</p> <p>Tecnología: Sistema automatizado para control de registro de compras por persona.</p> <p>Reputación: Campaña de sensibilización de los beneficios de tener un fondo de pensiones.</p> <p>Cultura organizacional: Cultura de servicio al cliente.</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas.</p> <p>Habilidades especializadas: Personal especializado para la implementación a nivel nacional.</p>
OCP 5.4. El 2020 se tendrá como pensión mínima 125 soles, al incluirse el programa Pensión 65. Responsable: Estado.	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Recursos financieros: Transferencia de recursos del programa Pensión 65.</p> <p>Procesos: Transferencia de los procesos del programa Pensión 65.</p> <p>Recursos Intangibles:</p> <p>Tecnología: Transferencia de la infraestructura, software y servidores del programa Pensión 65.</p> <p>Reputación: Campaña de sensibilización de los beneficios de tener un fondo de pensiones para la población en extrema pobreza.</p> <p>Cultura organizacional: Cultura de servicio al cliente.</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas.</p> <p>Conocimiento: Transferencia de conocimiento del programa Pensión 65.</p> <p>Habilidades especializadas: Atención especializada para adultos mayores.</p> <p>Motivación: Buscar el bienestar de la población mayor a 65 años.</p>
OCP 5.5. En el 2025 la tasa neta de reemplazo será de 54% debido al incremento de la rentabilidad del fondo de pensiones.	<p>Recursos Tangibles:</p> <p>Procesos: Proceso de inversión de fondos de pensiones con reglamentos asociados a la gestión de riesgos de administración de fondos, Asesoría de las mejoras clasificadoras de riesgo a nivel mundial.</p> <p>Recursos Intangibles:</p> <p>Reputación: Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones, con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas.</p> <p>Cultura organizacional: Búsqueda de rentabilidad con una buena gestión del riesgo.</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del primer ministro para impulsar las reformas.</p> <p>Conocimiento: Conocimiento de inversión de fondos de pensiones.</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3ª ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 30

OCP6 con Recursos

Objetivo a Largo Plazo	
OLP 6. El 2026 el 1% del fondo del sistema de pensiones estará constituido por aportes voluntarios, actualmente es 0.5%.	
Objetivo a Corto Plazo	Recursos
OCP 6.1. En el 2017 se tendrá un fondo común financiado por el 1.5% de las ventas de las entidades integrantes del sistema de pensiones destinado a campañas promocionales de afiliación y de cultura previsional, fiscalizado por el estado.	<p>Recursos financieros: 1.5% de las ventas de los administradores de fondos de pensiones.</p> <p>Materiales: Material didáctico sobre ahorro y jubilación.</p> <p>Procesos: Entrenamiento a profesores para el curso de cultura de ahorro.</p> <p>Tecnología: Software para enseñanza y simulación de ahorros.</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del Primer Ministro para impulsar las reformas.</p> <p>Conocimiento: Conocimiento de ahorro.</p> <p>Habilidades especializadas: Profesores especializados en finanzas y en educación a menores.</p> <p>Motivación: Generar cultura de ahorro en la población.</p>
OCP 6.2. En el 2018 se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	<p>Recursos financieros: 1.5% de las ventas de los administradores de fondos de pensiones.</p> <p>Materiales: Material didáctico para campañas.</p> <p>Procesos: Entrenamiento a personal afiliador.</p> <p>Tecnología: Software para simulación de ahorros.</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del Presidente de la Asociación de AFP..</p> <p>Motivación: Generar cultura de ahorro en la población.</p>
OCP 6.3. En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones.	<p>Recursos financieros: 1.5% de las ventas de los administradores de fondos de pensiones.</p> <p>Materiales: Material didáctico para campañas.</p> <p>Procesos: Entrenamiento a personal.</p> <p>Tecnología: Software para simulación de ahorros.</p> <p>Liderazgo: Liderazgo del Presidente de la Asociación de AFP..</p> <p>Motivación: Generar cultura de ahorro en la población.</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3ª ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Políticas:

- **P4:** Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones.
 - **P6:** Incentivar el incremento de la cultura previsional.
 - **P7:** Desarrollar productos atractivos al cliente.
 - **P8:** Establecer procesos administrativos eficientes.
 - **P9:** Fomentar la capacitación y reconocimiento de personal.
 - **P11:** Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.
- **Estrategia 3:** Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.

Políticas:

- **P1:** Fomentar el cumplimiento del código de ética.
 - **P3:** Desarrollar programa de inversiones innovadoras.
 - **P4:** Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones.
 - **P7:** Desarrollar productos atractivos al cliente.
 - **P11:** Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.
- **Estrategia 4:** Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.

Políticas:

- **P4:** Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones.
- **P6:** Incentivar el incremento de la cultura previsional.
- **P7:** Desarrollar productos atractivos al cliente.
- **P8:** Establecer procesos administrativos eficientes.
- **P11:** Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.

- **Estrategia 5:** Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes y del sector informal de la PEA a través de cobro de comisión fija relacionada a la RMV.

Políticas:

- **P4:** Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones.
- **P6:** Incentivar el incremento de la cultura previsional.
- **P7:** Desarrollar productos atractivos al cliente.
- **P8:** Establecer procesos administrativos eficientes.
- **P11:** Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.
- **Estrategia 6:** Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.

Políticas:

- **P1:** Fomentar el cumplimiento del código de ética.
- **P2:** Incentivar la contratación de personal altamente capacitado.
- **P6:** Incentivar el incremento de la cultura previsional.
- **P9:** Fomentar la capacitación y reconocimiento de personal.
- **P11:** Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.
- **Estrategia 7:** Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.

Políticas:

- **P2:** Incentivar la contratación de personal altamente capacitado.
- **P3:** Desarrollar programa de inversiones innovadoras.
- **P4:** Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones.

- **P7:** Desarrollar productos atractivos al cliente.
- **P10:** Incentivar la libre competencia.

7.4. Estructura Organizacional del Sistema de Pensiones del Perú

La estructura del sistema de pensiones actualmente está dividida en sistema privado y público; este último es administrado por la ONP. Con el fin de consolidar la reserva previsional del año 1996, se creó el Fondo Consolidado de Reservas Previsionales (FCR), para respaldar las obligaciones de los regímenes pensionarios a cargo de la ONP, teniendo en su estructura a integrantes del Banco Central de Reserva del Perú, del Sistema Nacional de Pensiones, un representante del SPP, el jefe de la ONP y una Secretaría Técnica, liderados por un directorio. Por otro lado, el SPP está conformado por las AFP, que se encuentran supervisadas y reguladas por la SBS, la cual es la responsable de velar por el desarrollo de los procesos, la seguridad y rentabilidad de las inversiones que efectúen las administradoras sobre los fondos de pensiones.

En vista de que este modelo paralelo duplica gastos de administración, tanto en el SPP como en la ONP, y no incluye la participación de los clientes representados por los afiliados a los sistemas y a los jubilados, es que se propone una nueva estructura organizativa, como se muestra en la Figura 26. Esta estructura estaría liderada por la SBS, con participación de los representantes de los afiliados al sistema, así como por los pensionistas.

En cuanto a las responsabilidades de los organismos que incluyen este nuevo sistema, se conservarán las funciones independientes del FCR, se incrementarán las responsabilidades de procesos administrativas en la ONP, la cual verá disminuida su carga de procesos pensionarios a partir del año 2018, debido a que no se permitirán nuevos afiliados a dicho sistema.

Asimismo, la ONP se transformará en un ente que centralice las actividades administrativas del sistema mixto a ser creado, el cual se encargará de registrar a los nuevos

afiliados, la emisión de certificados, los procesos de traspaso, entre otros, dejando las funciones de inversión a las administradoras de fondos de pensiones, que incluirán a otros participantes del sistema financiero como bancos, cajas y seguros. Además, el programa Pensión 65 pasará a ser administrado por la ONP.

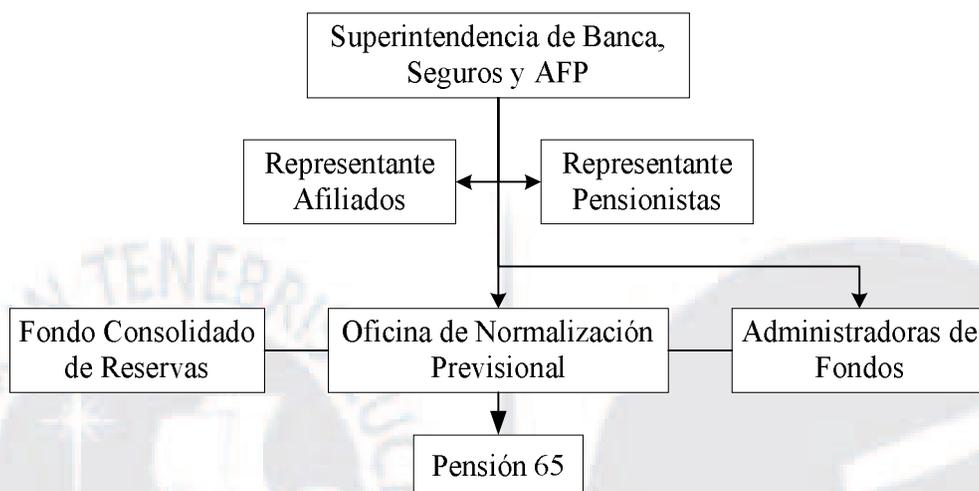


Figura 26. Propuesta de organigrama para el Sistema de Pensiones.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El compromiso con la sociedad y el medio ambiente es un factor muy importante a tenerse en cuenta en la gestión administrativa y operativa del sistema. Las políticas y normativas deben considerar la utilización de la gestión virtual en los procesos, así como la digitalización de documentos. Estas prácticas favorecerán no solo al medio ambiente, sino que contribuirán con la eficiencia en el servicio y en los costos, dando como resultado la mejora de la imagen del sistema de pensiones. El compromiso social debe verse materializado con la asignación de recursos económicos para la infraestructura tecnológica necesaria, en aras de optimizar los fines descritos.

Otro aspecto importante dentro de la responsabilidad social, atendiendo a todos los grupos de interés del Sistema de Pensiones en el Perú, es la consideración de alternativas de fondos de pensiones para los sectores económicos menos favorecidos, de tal manera que se aseguren ingresos que permitan al jubilado superar el umbral de pobreza extrema. Un aspecto

adicional dentro del compromiso con la sociedad está relacionado con la participación en proyectos de inversión para el desarrollo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Este recurso es el más importante dentro del Sistema de Pensiones en el Perú, pues se requiere de personal altamente capacitado y motivado para desarrollar de manera eficiente las funciones que le competen. Tanto las áreas de inversión como de servicio al cliente deben estar permanentemente orientadas a garantizar la eficiencia de la gestión de los fondos de pensiones y de la atención a los afiliados, y en general a todas las partes interesadas del sistema. La orientación al cliente debe ser una competencia transversal a ser considerada en todos los puestos de trabajo, pues la cercanía, la comunicación y la información adecuada hacia los afiliados resulta un aspecto crítico para el logro de los objetivos del sistema, por lo que se deben considerar mecanismos que garanticen eficientes procesos de contratación de personal, así como su desarrollo, alto desempeño y motivación, con el fin de lograr los objetivos planteados en el presente trabajo.

7.7. Gestión del Cambio

En la actualidad, los cambios son permanentes en las organizaciones; y en cuanto al sistema de pensiones, existen reformas a nivel legislativo y en procesos internos, por lo que se requiere una preparación previa, no solo para asumir tales cambios de manera adecuada, con el fin de generar una mejora continua en todo el sistema de pensiones, con competitividad para generar rentabilidad a los grupos de interés. Para ello, se requiere el involucramiento de los líderes –en especial, del Primer Ministro– y en caso de modificación de leyes, del Presidente del Poder Legislativo para que pongan énfasis en la gestión del cambio, considerando horizontes a largo plazo.

7.8. Conclusiones

Los recursos que requiere el Sistema de Pensiones en el Perú para lograr sus objetivos de corto plazo están orientados fundamentalmente a la comunicación, con el fin de mejorar la cultura previsional de la población, por medio de la difusión de los resultados y los beneficios del sistema de pensiones, que ya tiene más de dos décadas de funcionamiento; asimismo, incrementar la cobertura de las personas en edad de jubilación que no cuentan actualmente con ningún tipo de pensión. Estos recursos pueden ser obtenidos a través de la reducción de costos, producto de la centralización de actividades administrativas, que son altos para las actuales administradoras de fondo de pensiones. Esto permitirá el ingreso de nuevas entidades financieras que hagan posible incrementar la competitividad del sistema.

Para el cumplimiento de lo anterior y de los objetivos de corto y largo plazo, es necesario generar cambios en la legislación vigente. Por ello, el Estado debe ser el principal promotor y aliado del sistema, ya que se necesita tomar medidas sobre la base del plan estratégico planteado con miras a alcanzar la visión planteada.

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

El modelo de gerencia estratégica está compuesto por tres etapas: (a) la formulación o planificación, (b) la implementación, y (c) la evaluación y control, proceso que se manifiesta permanentemente; el cual debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda, generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2015). Por ello, deben desarrollarse tableros de control que permitan observar en todo momento el rendimiento del sistema y también si se están logrando los objetivos de corto y largo plazo.

El Tablero de Control Balanceado tiene como objetivo entregar un alineamiento estratégico mediante el logro de cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, al incrementar su patrimonio; (b) clientes contentos, al satisfacer sus necesidades; (c) procesos productivos, al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado, y (d) empleados motivados, que mueven a la organización (D'Alessio, 2015); para llegar a la visión propuesta, la cual, debido a la naturaleza del Sistema de Pensiones, tiene también un componente social expresado en la perspectiva de Clientes. De esta manera, permite contar con una visión integral de la organización y facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición, comparación, y corrección de ser necesario, para una implementación exitosa de las estrategias (D'Alessio, 2015).

Así, las perspectivas de control que se usarán para la evaluación estratégica del sistema de pensiones son: (a) el aprendizaje interno, (b) la perspectiva de procesos, (c) la perspectiva enfocada en el cliente, y (d) la perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del sistema de pensiones se centra en las mejoras que se puedan realizar internamente para generar mayor eficiencia en el sistema.

Estas mejoras están orientadas a la lograr la visión del sistema de pensiones. La Tabla 31 muestra los objetivos de corto plazo del sistema de pensiones bajo esta perspectiva.

Tabla 31

Aprendizaje Interno

	Objetivo a Corto Plazo	Indicador	Unidad
OCP 6.1.	En el 2017 se tendrá un fondo común financiado por el 1.5% de las ventas de las entidades integrantes del sistema de pensiones destinado a campañas promocionales de afiliación y de cultura previsional, fiscalizado por el estado.	Número de campañas de cultura previsional.	Nro.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

8.1.2. Procesos

La perspectiva interna se orientará a analizar los procesos necesarios para satisfacer a los clientes, centrándose en indicadores relacionados con: (a) el régimen de innovaciones; (b) el servicio de posventa; (c) la eficiencia operacional; (d) las medidas de calidad, de producción y las mermas; y (e) los tiempos de los ciclos (D’Alessio, 2015). La Tabla 32 muestra los objetivos de corto plazo del sistema de pensiones bajo esta perspectiva.

8.1.3. Clientes

La perspectiva de los clientes tiene como objetivo evaluar la participación de mercado, niveles de retención de clientes y consumidores, captación de nuevos clientes y consumidores, así como la rentabilidad por cliente y consumidor. En resumen, ayuda a saber cómo se debe mirar a los clientes para alcanzar una visión (D’Alessio, 2015). En esta perspectiva debemos entender al cliente y buscar la forma de fidelizarlo, ya sea a través de nuevos productos o agregándole valor al sistema incrementando su atractividad. En la Tabla 33 se presentan los objetivos de corto plazo del sistema de pensiones bajo esta perspectiva.

Tabla 32

Perspectiva de Procesos

	Objetivo a Corto Plazo	Indicador	Unidad
OCP 2.1.	En el 2017 se tendrá un fondo de pensiones de rentabilidad fija en función al promedio de las rentabilidades de los depósitos a plazo fijo en el sector bancario mayor a 360 días.	Ratio de rentabilidad fija/rentabilidad promedio de depósitos a plazo fijo mayor a 360 días	Nro.
OCP 2.2./ OCP 4.3.	En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional.	Reglamentos aprobados para el ingreso de bancos, seguros y cajas al sistema de pensiones	Sí/No
OCP 3.1.	En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.	Reglamentos aprobados para la exoneración de pago de quinta categoría para mayores de 65 años	Sí/No
OCP 4.1.	En el 2017 se tendrá una entidad estatal encargada de realizar trámites administrativos centralizados y de gestionar las campañas de comunicación referente a cultura previsional.	Existe entidad encargada de centralizar trámites administrativos	Sí/No
OCP 4.2.	En el 2017 se contará con un Sistema de Pensiones mixto unificando el 100% del sistema privado y el 100% del sistema público de pensiones, teniendo aportes de afiliados y del estado.	Sistema de Pensiones unificado	Sí/No
OCP 4.4.	El año 2022 se tendrá cinco entidades privadas que administren fondos de pensiones.	Número de entidades privadas que administran fondos de pensiones	Nro.
OCP 5.1.	En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.	Reglamentos aprobados para la exoneración de pago de quinta categoría para mayores de 65 años	Sí/No

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed., p. 11), por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

8.1.4. Financiera

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001) –citados por D’Alessio (2015)–, la perspectiva financiera analiza el rendimiento sobre las inversiones y el valor añadido a la organización, la cual es el resultado de los ingresos realizados por los clientes. En la Tabla 34 se muestran los objetivos de corto plazo bajo esta perspectiva para el sistema de pensiones.

Tabla 33

Perspectiva Clientes

	Objetivo a Corto Plazo	Indicador	Unidad
OCP 1.1.	En el 2017 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú será de 38% debido a la incorporación de los trabajadores independientes.	Relación entre número de aportantes y población económicamente activa	%
OCP 1.2.	En el 2026 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú estará en 40%, por la incorporación de los beneficiarios del programa Pensión 65.	Relación entre número de aportantes y población económicamente activa	%
OCP 5.2.	En el 2018 la tasa neta de reemplazo promedio será de 35% producto del retraso de la edad de jubilación	Tasa neta de reemplazo = Pensión recibida/promedio de salario últimos 10 años	%
OCP 5.4.	El 2020 se tendrá como pensión mínima 125 soles, al incluirse el programa Pensión 65.	Pensión mínima recibida	S/
OCP 5.5.	En el 2025 la tasa neta de reemplazo será de 54% debido al incremento de la rentabilidad del fondo de pensiones.	Tasa neta de reemplazo = Pensión recibida/promedio de salario últimos diez años	%

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Como lo argumentó D'Alessio (2015), el tablero de control balanceado es una herramienta importante para el control estratégico, en la cual se pueden evaluar la consecución de los objetivos según la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos, del aprendizaje y crecimiento de la organización. En la tabla 35, los OCP fueron agrupados de acuerdo con las perspectivas mencionadas, asignándoles un indicador y la unidad en que serán controladas luego.

Tabla 34

Perspectiva Financiera

	Objetivo a Corto Plazo	Indicador	Unidad
OCP 2.3.	En el 2023 el cobro de comisiones por administración de fondos será exclusivamente en función de la rentabilidad.	Cobro de comisiones exclusivamente sobre rentabilidad del fondo	Si/ No
OCP 2.4.	En el 2025 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos siete años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.	Promedio de la rentabilidad obtenido los últimos siete años por los fondos de pensiones	%
OCP 3.2.	En el 2018 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 24% debido a la incorporación de los trabajadores independientes	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 3.3.	En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 3.4.	En el 2020 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 30% debido a los aportes de personas mayores a 65 años.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 3.5.	En el 2025 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 45% debido al incremento de la rentabilidad del fondo.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 5.3.	En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 6.2.	En el 2018, se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	Cobro de comisiones de aportes voluntarios menor o igual a las comisiones de aportes obligatorios	Sí/No
OCP 6.3.	En el 2022, el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios, producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones.	Relación entre monto de fondos voluntarios y monto de fondos totales	%

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

8.3. Conclusiones

El tablero de control balanceado toma en cuenta perspectivas de control basados en el aprendizaje interno, procesos, clientes y accionistas. En el caso del Sistema de Pensiones en el Perú es necesario incluir estas variables en una perspectiva social, debido al rol que cumple como proveedor de bienestar para la población en edad de jubilación. Para ello, dentro de la perspectiva cliente, se encuentra que la OCP 5.4 indica: El 2020 se tendrá como pensión mínima S/ 125, al incluirse el programa Pensión 65, siendo este la perspectiva social para el Sistema de Pensiones en el Perú.

Los indicadores definidos durante la evaluación estratégica para monitorear el cumplimiento de los objetivos de corto plazo están alineados con los intereses y la visión de la organización, priorizando el incremento de la población que forme parte del Sistema de Pensiones en el Perú, así como que la apertura busque mejores rendimientos para sus afiliados, con un riesgo controlado y el fortalecimiento de su regulación.

Por otro lado, el seguimiento y control a través de indicadores específicos determinados para cada objetivo de corto plazo eliminan subjetividades para evaluar su cumplimiento, lo cual permitirá tomar acciones correctivas y replantear las estrategias en caso no se cumpla lo planificado (en especial si el entorno legal continúa variable).

Por eso es necesaria la revisión anual del tablero de control balanceado, para medir los avances de los objetivos de corto plazo, y para colocar fechas límite de cumplimiento en cada uno. Esto con el fin de evitarse retrasos y en consecuencia alcanzar los objetivos de largo plazo por la urgencia de alcanzar su visión.

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado

Objetivo a corto plazo	Indicador	Unidad
Perspectiva Financiera		
OCP 2.3. En el 2023 el cobro de comisiones por administración de fondos será exclusivamente en función de la rentabilidad.	Cobro de comisiones exclusivamente sobre rentabilidad del fondo	Si/ No
OCP 2.4. En el 2025 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos siete años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.	Promedio de la rentabilidad obtenido los últimos siete años por los fondos de pensiones	%
OCP 3.2. En el 2018 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 24% debido a la incorporación de los trabajadores independientes	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 3.3. En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 3.4. En el 2020 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 30% debido a los aportes de personas mayores a 65 años.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 3.5. En el 2025 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 45% debido al incremento de la rentabilidad del fondo.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 5.3. En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%
OCP 6.2. En el 2018, se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	Cobro de comisiones de aportes voluntarios menor o igual a las comisiones de aportes obligatorios	Si/No
OCP 6.3. En el 2022, el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones.	Relación entre monto de fondos voluntarios y monto de fondos totales	%
Perspectiva Clientes		
OCP 1.1. En el 2017 el porcentaje de afiliados al Sistema de Pensiones en el Perú será de 38% debido a la incorporación de los trabajadores independientes.	Relación entre número de aportantes y población económicamente activa	%
OCP 1.2. En el 2026 el porcentaje de afiliados al Sistema de Pensiones en el Perú estará en 40%, por la incorporación de los beneficiarios del programa Pensión 65.	Relación entre número de aportantes y población económicamente activa	%
OCP 5.2. En el 2018 la tasa neta de reemplazo promedio será de 35% producto del retraso de la edad de jubilación	Tasa neta de reemplazo = Pensión recibida/promedio de salario últimos 10 años	%
OCP 5.4. El 2020 se tendrá como pensión mínima 125 soles, al incluirse el programa Pensión 65.	Pensión mínima recibida	S/
OCP 5.5. En el 2025 la tasa neta de reemplazo será de 54% debido al incremento de la rentabilidad del fondo de pensiones.	Tasa neta de reemplazo = Pensión recibida/promedio de salario últimos diez años	%
Perspectiva Procesos		
OCP 2.1. En el 2017 se tendrá un fondo de pensiones de rentabilidad fija en función al promedio de las rentabilidades de los depósitos a plazo fijo en el sector bancario mayor a 360 días.	Ratio de rentabilidad fija/ rentabilidad promedio de depósitos a plazo fijo mayor a 360 días	Nro.
OCP 2.2. En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional.	Reglamentos aprobados para el ingreso de bancos, seguros y cajas al sistema de pensiones	Si/No
OCP 3.1. En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.	Reglamentos aprobados para la exoneración de pago de quinta categoría para mayores de 65 años	Si/No
OCP 4.1. En el 2017 se tendrá una entidad estatal encargada de realizar trámites administrativos centralizados y de gestionar las campañas de comunicación referente a cultura previsional.	Existe entidad encargada de centralizar trámites administrativos	Si/No
OCP 4.2. En el 2017 se contará con un Sistema de Pensiones mixto unificando el 100% del sistema privado y el 100% del sistema público de pensiones, teniendo aportes de afiliados y del estado.	Sistema de Pensiones unificado	Si/No
OCP 4.3. En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional.	Reglamentos aprobados para el ingreso de bancos, seguros y cajas al sistema de pensiones	Si/No
OCP 4.4. El año 2022 se tendrá cinco entidades privadas que administren fondos de pensiones.	Número de entidades privadas que administran fondos de pensiones	Nro.
OCP 5.1. En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.	Reglamentos aprobados para la exoneración de pago de quinta categoría para mayores de 65 años	Si/No
Perspectiva Aprendizaje		
OCP 6.1. En el 2017 se tendrá un fondo común financiado por el 1.5% de las ventas de las entidades integrantes del sistema de pensiones destinado a campañas promocionales de afiliación y de cultura previsional, fiscalizado por el estado.	Número de campañas de cultura previsional.	Nro.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3ª ed., p. 11), por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Capítulo IX. Competitividad del Sistema de Pensiones del Perú

9.1. Análisis Competitivo del Sistema de Pensiones del Perú

El análisis competitivo del sistema de pensiones en el Perú será analizado mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que fue detallado en el punto 3.5. El Sistema de Pensiones y sus Competidores.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema de Pensiones en el Perú

La principal ventaja en el sistema de instrumentos financieros a largo plazo es la captación de flujos de efectivo de la mayor cantidad de clientes posible, de tal forma que se pueda administrar el fondo con el mayor valor monetario para alcanzar economías de escala, e invertir en una cartera amplia y diversificada. El uso de tecnologías de la información cobra especial relevancia en dichas carteras para obtener mejor manejo de la información, eficiencias en el uso de personal y tiempo de atención para los clientes.

El manejo del riesgo también es importante, ya que debe buscarse la mayor rentabilidad de los clientes pero salvaguardando sus inversiones, por lo que es necesario el respaldo de grupos expertos en inversiones. Las tasas y comisiones cobradas por las organizaciones de este sector deben ser lo suficientemente altas como para brindar una rentabilidad que permita su sostenibilidad, así como lo suficientemente bajas, de tal manera que resulten atractivas a los potenciales clientes. Por último, la diversificación de productos juega un papel clave de tal forma que se acomode a los distintos perfiles de riesgo e inversión de cada grupo de clientes.

Según lo visto, las ventajas competitivas en el sistema de pensiones son las siguientes:

- Relativo poder de negociación de los proveedores, debido a que se les solicita productos financieros que permiten generar rentabilidad para el fondo administrado el cual está en permanente crecimiento, pero restringido en su distribución nacional y extranjera mediante legislación nacional.

- Bajo poder de negociación de los compradores, debido a que el aporte es obligatorio por legislación y el nivel de comisiones es alto, respecto a países de la región, sin incluir el riesgo de la inversión de los aportes. Esto no implica ausencia de exigencias por parte de los afiliados, cuyo descontento se ve canalizado por propuestas de reformas del sistema a nivel del Congreso de la República del Perú.
- Relativa amenaza de sustitutos si el importe del sistema de pensiones fuera de libre depósito, debido a rentabilidades superiores obtenidas en otros sectores, tales como bancos, cajas rurales y cajas municipales.
- Relativa amenaza de entrantes, limitada por barreras de economías de escala, las cuales pueden ser superadas mediante licitaciones realizadas por el Estado peruano para la afiliación automática de las personas que ingresan al mercado laboral. Las licitaciones se realizan cada dos años, habiendo tenido como ganadores durante las últimas a Hábitat AFP, que durante los tres primeros años de operaciones tuvo resultados financieros negativos; y Profuturo AFP.
- Inexistencia de competidores, debido a la obligatoriedad de los aportes al sistema de pensiones.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema de Pensiones en el Perú

El sistema de pensiones puede contribuir a la formación de clústeres a través de los flujos de inversiones disponibles que maneja, los cuales permitirían incrementar el nivel de inversión privada para proyectos públicos y particulares en el país, de tal forma que contribuya a su desarrollo, y al incremento de la rentabilidad del fondo de pensiones (limitado actualmente para inversiones en el extranjero).

Esto permitiría crear y/o asociar empresas como seguros para el pago de pensiones, fondos de inversión, incubadoras de proyectos, instituciones de formación en inversiones y

riesgos, así como el desarrollo de *brokers* y *dealers* de instrumentos de renta fija, renta variable y/o derivados. Cada una de estas empresas realizaría una labor distinta y complementaria, con el fin de incrementar la rentabilidad del sistema y del fondo de los afiliados, y mejorar las condiciones competitivas del país.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según Porter (2014), un clúster es un grupo de organizaciones con intereses comunes que desarrollan negocios, cuyos aspectos estratégicos pueden estar dados por consideraciones geográficas, de competencia, de complementariedad, de diferenciación, de innovación, entre otros. En la actualidad, aunque muchas de las compañías que formarían parte de los clústeres indicados se ubican en el distrito de San Isidro, en la ciudad de Lima, estas relaciones no se dan. Por ello, es necesaria la intervención de la SBS para brindar facilidades de colaboración entre estas, debido a las exigencias normativas que restringen la inversión de las entidades que administran los fondos de pensiones; además de la colaboración de los sectores académico y empresarial.

9.5. Conclusiones

El Sistema de Pensiones en el Perú cuenta con ventajas competitivas brindadas por barreras legislativas, que podrían ser eliminadas debido a presiones por la inconformidad de sus rendimientos, lo que impactaría en la economía del país. De otro lado, es necesario romper la barrera para el ingreso de nuevas entidades al sistema, debido al requerimiento de economías de escala. Esto puede lograrse a través de la reducción de los gastos operativos de estas entidades y centralizando las actividades administrativas en una entidad. Estas medidas permitirían la generación de un clúster financiero que genere desarrollo para el país, y mejores rentabilidades para los afiliados al sistema de pensiones. Para este cometido, el aporte de la SBS es necesario, a través de una reglamentación que permita el contacto de las administradoras de fondos de pensiones, sector académico y empresarial.

Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Después de realizar las matrices y los pasos que conforman un plan estratégico, según D'Alessio (2015), es necesario elaborar un cuadro resumen donde se encuentren la visión, la misión, los objetivos de largo plazo, los intereses organizacionales, los principios cardinales, las estrategias retenidas, las políticas, los objetivos de corto plazo, los recursos necesarios para su implementación, su estructura organizacional, sus planes operacionales, así como su código de ética y sus valores. Al estructurar el PEI (véase la Tabla 32), las acciones planteadas presentan un sentido y generan valor al sistema de pensiones. También se observa que los objetivos están alineados a la visión que se pretende alcanzar.

10.2. Conclusiones Finales

- Debido al aumento de la población mayor a 65 años, del número de afiliados al SNP, así como a la alta tasa de informalidad y la baja cobertura del SPP, se prevé un aumento en el gasto por parte del Estado. Esta razón hizo imprescindible elaborar un plan estratégico para el Sistema de Pensiones en el Perú, con miras a establecer mayor equidad, inclusión de los trabajadores independientes y personas en edad de jubilación, que hoy no cuentan con una pensión; así como a promover a su vez una cultura de ahorro durante la etapa productiva de las personas, que evite proyectos de Ley que permitan beneficios a corto plazo en lugar de aquellos que buscan asegurar una pensión a largo plazo.
- La misión impulsa hacia la visión y en el caso del Sistema de Pensiones en el Perú se orienta a asegurar ingresos económicos para sus afiliados durante su vejez, complementando las capacidades del Estado como proveedor de bienestar. En este contexto, es imperativa la actuación de los integrantes del sistema según los valores

y código de ética definidos, para convertir el sistema en un modelo exitoso mundial, según los estándares del Melbourne Mercer Global Pensi3n Index.

- Para el 2026, se proyecta un incremento en la esperanza de vida de la poblaci3n peruana. Esto, junto con una disminuci3n de la tasa de fecundidad, har3 que la futura pir3mide poblacional cuente con un mayor porcentaje de personas por encima de 65 a3os, que requerir3 mayores fondos del Sistema de Pensiones en el Per3 durante sus a3os de vida. Todo esto con ayuda del Estado, para la subsistencia del SNP, en un contexto de baja cobertura del sistema de pensiones y de escasa cultura previsional; por lo que urge ampliar el sistema de capitalizaci3n individual de los fondos de pensiones en lugar de los fondos colectivos subvencionados por la PEA y el Estado.
- El crecimiento econ3mico del Per3 de los 3ltimos 15 a3os ha contribuido a la mejora de los ingresos de la poblaci3n, adem3s de la estabilidad jur3dica y pol3tica, y el crecimiento del PBI. En el 2015, el ingreso promedio de la PEA creci3, siendo esto una gran oportunidad para el Sistema de Pensiones en el Per3, ya que el aumento del fondo de pensiones es proporcional al de los ingresos.
- Aunque se ha observado una disminuci3n en el cobro de comisiones desde la creaci3n del SPP, hace m3s de 20 a3os, estas a3n son muy altas en comparaci3n con las de otros pa3ses (de la regi3n). Esto obliga a fomentar la competitividad de los actores del sistema de pensiones, con el ingreso de otras entidades financieras (ejemplo: AFP, cajas de ahorro, bancos, seguros) que ofrezcan mejores condiciones, como el cobro de comisiones sobre la base de rentabilidad y rendimientos asegurados. La relaci3n desproporcionada entre los cobros de las AFP y la rentabilidad gener3 desconfianza en el sistema en su conjunto.

Tabla 36

Plan Estratégico Integral

Visión: En el año 2026, seremos un sistema de pensiones que incluya a toda la población peruana en edad de jubilación, a través de aportes del estado y contribuciones individuales que obtengan la mayor rentabilidad frente a otros productos de largo plazo en el mercado peruano mediante una gestión adecuada del riesgo de inversión.													
Intereses organizacionales				Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales			
1. Incluir la mayor cantidad de aportantes al sistema. 2. Lograr mayor rentabilidad para los afiliados. 3. Incrementar el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI. 4. Incrementar la competencia dentro del sistema. 5. Garantizar una pensión mínima a las personas en edad de jubilación. 6. Promover una cultura de ahorro para la etapa de jubilación.				OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalanceo de los intereses. 4. Conservación de los enemigos			
Estrategias Específicas										Políticas			
E1. Crear un nuevo sistema de pensiones a través de una aventura conjunta entre el sector privado como administrador de los fondos de capitalización individual y el sector público mediante un rol subsidiario y de actividades de administración.				X			X			P2: Incentivar la contratación de personal altamente capacitado, P3: Desarrollar programa de inversiones innovadoras, P5: Impulsar las inversiones en infraestructura y tecnología que sean altamente rentables, P6: Incentivar el incremento de la cultura previsional, P8: Establecer procesos administrativos eficientes.			
E2. Desarrollar beneficios como la exoneración del pago del impuesto de quinta categoría para la población en edad de jubilación de tal manera que esta se retrase.						X		X		P4: Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones, P6: Incentivar el incremento de la cultura previsional, P7: Desarrollar productos atractivos al cliente, P8: Establecer procesos administrativos eficientes, P9: Fomentar la capacitación y reconocimiento de personal, P11: Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.			
E3. Desarrollar productos para el cobro de comisiones en función de la rentabilidad de los fondos de tal manera que el riesgo sea compartido entre el afiliado y las administradoras de los fondos.				X	X	X		X	X	P1: Fomentar el cumplimiento del código de ética, P3: Desarrollar programa de inversiones innovadoras, P4: Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones, P7: Desarrollar productos atractivos al cliente, P11: Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.			
E4. Desarrollo de producto pensión mínima financiado a través del 0.5% del IGV.				X		X	X	X		P4: Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones, P6: Incentivar el incremento de la cultura previsional, P7: Desarrollar productos atractivos al cliente, P8: Establecer procesos administrativos eficientes, P11: Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.			
E5. Desarrollo de productos destinados al aporte de los trabajadores independientes a través del cobro de comisión fija relacionada a la RMV.				X		X	X			P4: Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones, P6: Incentivar el incremento de la cultura previsional, P7: Desarrollar productos atractivos al cliente, P8: Establecer procesos administrativos eficientes, P11: Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.			
E6. Penetración de mercado a través del incremento en la cultura de ahorro de la población mediante cursos y campañas de comunicación financiados por las administradoras de los fondos.				X		X	X		X	P1: Fomentar el cumplimiento del código de ética, P2: Incentivar la contratación de personal altamente capacitado, P6: Incentivar el incremento de la cultura previsional, P9: Fomentar la capacitación y reconocimiento de personal, P11: Fomentar una cultura de satisfacción de los clientes.			
E7. Integrar a los sectores bancarios, de seguros y cajas al sistema de pensiones, a través de la administración de fondos y ofrecimiento de productos como hipoteca revertida.					X	X	X	X	X	P2: Incentivar la contratación de personal altamente capacitado, P3: Desarrollar programa de inversiones innovadoras, P4: Incrementar la rentabilidad del fondo de pensiones, P7: Desarrollar productos atractivos al cliente, P10: Incentivar la libre competencia.			
Tablero de Control													
Perspectiva Financiera				Objetivos de Corto Plazo						Perspectiva Procesos			
#	Objetivo	Indicador	Unidad							#	Objetivo	Indicador	Unidad
OCP 2.3.	En el 2023 el cobro de comisiones por administración de fondos será exclusivamente en función de la rentabilidad.	Cobro de comisiones exclusivamente sobre rentabilidad del fondo	Si/No	OCP 1.1. En el 2017 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú será de 38% debido a la incorporación de los trabajadores independientes.	OCP 2.1. En el 2017 se tendrá un fondo de pensiones de rentabilidad fija en función al promedio de las rentabilidades de los depósitos a plazo fijo en el sector bancario mayor a 360 días.	OCP 3.1. En el 2017 se tendrá una entidad estatal encargada de realizar trámites administrativos centralizados y de gestionar las campañas de comunicación referente a cultura previsional.	OCP 4.1. En el 2017 se tendrá una entidad estatal encargada de realizar trámites administrativos centralizados y de gestionar las campañas de comunicación referente a cultura previsional.	OCP 5.1. En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.	OCP 6.1. En el 2017 se tendrá un fondo común financiado por el 1.5% de las ventas de las entidades integrantes del sistema de pensiones destinado a campañas promocionales de afiliación y de cultura previsional, fiscalizado por el estado.	OCP 2.1. En el 2017 se tendrá un fondo de pensiones de rentabilidad fija en función al promedio de las rentabilidades de los depósitos a plazo fijo en el sector bancario mayor a 360 días.	Ratio de rentabilidad fija/ rentabilidad promedio de depósitos a plazo fijo mayor a 360 días	Nro.	
OCP 2.4.	En el 2025 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos siete años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.	Promedio de la rentabilidad obtenida los últimos siete años por los fondos de pensiones	%	OCP 1.2. En el 2026 el porcentaje de aportantes al Sistema de Pensiones en el Perú será en 40%, por la incorporación de los beneficiarios del programa Pensión 65.	OCP 2.2. En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional.	OCP 3.2. En el 2018 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 24% debido a la incorporación de los trabajadores independientes.	OCP 4.2. En el 2017 se contará con un Sistema de Pensiones mixto unificando el 100% del sistema privado y el 100% del sistema público de pensiones, teniendo aportes de afiliados y del estado.	OCP 5.2. En el 2018 la tasa neta de reemplazo promedio será de 35% producto del retraso de la edad de jubilación.	OCP 6.2. En el 2018 se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	OCP 2.2. En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional.	Reglamentos aprobados para el ingreso de bancos, seguros y cajas al sistema de pensiones	Si/No	
OCP 3.2.	En el 2018 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 24% debido a la incorporación de los trabajadores independientes	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%	OCP 2.3. En el 2023 el cobro de comisiones por administración de fondos será exclusivamente en función de la rentabilidad.	OCP 2.3. En el 2023 el cobro de comisiones por administración de fondos será exclusivamente en función de la rentabilidad.	OCP 3.3. En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.	OCP 4.3. En el 2018 se habrán eliminado el 100% de las barreras estatales que impiden el ingreso al Sistema de Pensiones en el Perú de los bancos, las cajas y seguros con productos alternativos que brinden seguridad previsional.	OCP 5.3. En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.	OCP 6.3. En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones.	OCP 3.1. En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.	Reglamentos aprobados para la exoneración de pago de quinta categoría para mayores de 65 años	Si/No	
OCP 3.3.	En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%	OCP 2.4. En el 2025 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos siete años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.	OCP 2.4. En el 2025 el porcentaje de rentabilidad promedio del fondo de pensiones durante los últimos siete años será mayor al promedio de depósitos a plazo fijo de 360 días a más en el mismo periodo.	OCP 3.4. En el 2020 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 30% debido a los aportes de personas mayores a 65 años.	OCP 4.4. El año 2022 se tendrá cinco entidades privadas que administren fondos de pensiones.	OCP 5.4. En el 2020 se tendrá como pensión mínima 125 soles, al incluirse el programa Pensión 65.	OCP 6.4. En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones.	OCP 4.1. En el 2017 se tendrá una entidad estatal encargada de realizar trámites administrativos centralizados y de gestionar las campañas de comunicación referente a cultura previsional.	Existe entidad encargada de centralizar trámites administrativos	Si/No	
OCP 3.4.	En el 2020 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 30% debido a los aportes de personas mayores a 65 años.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%	OCP 3.5. En el 2025 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 45% debido al incremento de la rentabilidad del fondo.	OCP 3.5. En el 2025 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 45% debido al incremento de la rentabilidad del fondo.	OCP 4.5. En el 2025 la tasa neta de reemplazo será de 54% debido al incremento de la rentabilidad del fondo de pensiones.	OCP 5.5. En el 2025 la tasa neta de reemplazo será de 54% debido al incremento de la rentabilidad del fondo de pensiones.	OCP 6.5. En el 2025 la tasa neta de reemplazo será de 54% debido al incremento de la rentabilidad del fondo de pensiones.	OCP 6.5. En el 2025 la tasa neta de reemplazo será de 54% debido al incremento de la rentabilidad del fondo de pensiones.	OCP 4.2. En el 2017 se contará con un Sistema de Pensiones mixto unificando el 100% del sistema privado y el 100% del sistema público de pensiones, teniendo aportes de afiliados y del estado.	Sistema de Pensiones unificado	Si/No	
OCP 5.3.	En el 2019 el tamaño del fondo de pensiones respecto al PBI será de 26% producto del uso de 0.5% del IGV con fines pensionarios.	Relación entre fondo de pensiones y PBI	%	OCP 6.2.	OCP 6.2. En el 2018 se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	OCP 6.2. En el 2018 se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	OCP 6.2. En el 2018 se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	OCP 6.2. En el 2018 se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	OCP 6.2. En el 2018 se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	OCP 4.3. En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.	Reglamentos aprobados para el ingreso de bancos, seguros y cajas al sistema de pensiones	Si/No	
OCP 6.2.	En el 2018 se eliminarán los sobrecostos por administración y mantenimiento de cuentas de aportes voluntarios, así como la posibilidad de embargo.	Cobro de comisiones de aportes voluntarios menor o igual que comisiones de aportes obligatorios	Si/No	OCP 6.3.	OCP 6.3. En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones	OCP 6.3. En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones	OCP 6.3. En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones	OCP 6.3. En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones	OCP 6.3. En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones	OCP 5.1. En el 2017 se tendrá aprobada la reglamentación para exonerar del pago de impuesto de quinta categoría a las personas mayores de 65 años.	Reglamentos aprobados para la exoneración de pago de quinta categoría para mayores de 65 años	Si/No	
OCP 6.3.	En el 2022 el 0.75% del fondo de pensiones estará constituido por aportes voluntarios producto de la eliminación de sobrecostos y el rendimiento obtenido por las administradoras de fondos de pensiones	Relación entre monto de fondos voluntarios y monto de fondos totales	%	Recursos Conocimiento: Conocimiento de ahorro e inversión de fondos de pensiones, Entrenamiento anual a personas que deciden inversiones con la finalidad de conocer nuevos instrumentos que permitan obtener mayores rendimientos, Transparencia de conocimiento del programa Pensión 65. Cultura organizacional: Búsqueda de rentabilidad con una buena gestión del riesgo, Cultura de servicio al cliente. Habilidades especializadas: Atención especializada para adultos mayores, Concertación entre las fuerzas políticas para aprobación de leyes, Personal especializado para la implementación del presente plan a nivel nacional, Profesores especializados en finanzas y en educación a menores. Liderazgo: Liderazgo del primer ministro y del Presidente del Congreso para impulsar las reformas, Liderazgo del Presidente de la Asociación de AFPs. Materiales: Material didáctico para campañas sobre ahorro y jubilación. Motivación: Buscar el bienestar de la población mayor a 65 años, Generar cultura de ahorro en la población. Procesos: Entrenamiento a personal de las administradoras de fondos, Entrenamiento a profesores para el curso de cultura de ahorro, Proceso de aprobación de modificación de leyes, Proceso de aseguramiento de la intangibilidad de los fondos de pensiones retirados de las AFP y transferido a otras entidades financieras o de seguros, Proceso de inversión de fondos de pensiones con reglamentos asociados a la gestión de riesgos de administración de fondos, Asesoría de las mejores clasificadas de riesgo a nivel mundial, Proceso de registro de personas que no cuentan con pensión (procesos utilizados por Pensión 65), Proceso de transferencia de fondos recaudados mediante IGV, Sistemas de gestión para procesos operativos y administrativos, Análisis de eficiencia en costos, Transferencia de los procesos del programa Pensión 65. Recursos financieros: 0.5% del IGV para pago de pensión de mayores de 65 años que no cuenten con pensión, 1.5% de las ventas de los administradores de fondos de pensiones, Financiamiento para campañas de comunicación a través de radio y televisión dirigida a los afiliados al sistema de pensiones con duración de una semana en la cual se indiquen las reformas aplicadas, Transferencia de recursos del programa Pensión 65. Reputación: Campaña de comunicación sobre los beneficios de contar con un fondo de pensiones, así como sobre los beneficios y seguridad que pueden brindar las instituciones financieras que administran los fondos de pensiones retirados de las AFP, Campaña de sensibilización de los beneficios de tener un fondo de pensiones. Tecnología: Servidores para soportar el incremento de uso de los sistemas de administración y control de pagos, Sistema automatizado para control de registro de emisión de recibos por honorarios, Software para enseñanza y simulación de ahorros, Transferencia de la infraestructura, software y servidores del programa Pensión 65.									
Perspectiva Aprendizaje Interno													
#	Objetivo	Indicador	Unidad										
OCP 6.1.	En el 2017 se tendrá un fondo común financiado por el 1.5% de las ventas de las entidades integrantes del sistema de pensiones destinado a campañas promocionales de afiliación y de cultura previsional, fiscalizado por el estado.	Número de campañas de cultura previsional.	Nro.										
Estructura Organizacional													
Se propone una estructura organizativa liderada por la SBS y con participación de los representantes de los afiliados al sistema, así como de los pensionistas que incluya a la ONP y las administradoras de fondo con la finalidad de convertir al sistema de paralelo a mixto.													
<pre> graph TD SBS[Superintendencia de Banca, Seguros y AFP] --> RA[Representante Afiliados] SBS --> RP[Representante Pensionistas] RA <--> RP RA --> OF[Oficina de Normalización Previsional] RP --> OF OF --> FC[Fondo Consolidado de Reservas] OF --> AF[Administradoras de Fondos] OF --> P65[Pensión 65] </pre>													

Valores: Integridad, disciplina, vocación de servicio, excelencia en el trabajo, trabajo en equipo.
 Código de ética: Transparencia, respeto, amabilidad, confidencialidad, responsabilidad, legalidad, respeto por el medio ambiente, profesionalismo.

Misión: Administrar los fondos de los afiliados al Sistema de Pensiones en el Perú para devolverlos con un rendimiento acumulado cuando lleguen a su edad de jubilación de acuerdo a la legislación vigente, asegurando un flujo de efectivo a través de instrumentos financieros que permitan un riesgo controlado, haciendo uso de la tecnología exitosa y del conocimiento de nuestro equipo de trabajo, generando valor a los afiliados, los grupos de interés y al Perú.

- Para alcanzar los intereses del Sistema de Pensiones en el Perú, se requiere de un sistema mixto que incluya la participación del Estado y las empresas administradoras de los fondos de pensiones, con la finalidad de brindar una pensión mínima y ampliar la cobertura que permita incluir a los trabajadores independientes, así como una mejora de las rentabilidades de los fondos y de las pensiones para sus afiliados.
- Las estrategias para alcanzar la visión del Sistema de Pensiones en el Perú fueron seleccionadas en función de la posición competitiva fuerte del sistema, por su alta fortaleza financiera y fortaleza de la industria, las cuales estarán enfocadas a aumentar su competitividad, a través de la incorporación de nuevas entidades y la distribución del riesgo de inversión entre los administradores y sus afiliados, manteniendo un involucramiento del estado mediante el papel subsidiario de personas en edad de jubilación que no cuenten con una pensión.
- Los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de corto plazo incluyen especialmente financiamiento para campañas de ahorro y cultura previsional, además de cambios en la legislación vigente; como la liberalización del sistema de pensiones, cambio en la formulación del cobro de comisiones y de la estructura del sistema, estos recursos serán financiados a través de la reducción de los gastos administrativos del sistema. Otro recurso importante, será el destino de 0.5% del IGV hacia subvención de personas que no cuenten con una pensión.
- El tablero de control balanceado toma en cuenta las perspectivas de control según el aprendizaje interno, procesos, clientes y accionistas. Debido a la naturaleza de los sistemas de pensiones, es necesario una perspectiva social la cual se ve reflejada en el OCP 5.4: El 2020 se tendrá como pensión mínima S/ 125, al incluirse el programa Pensión 65, el cual junto a los otros objetivos de corto plazo deben ser revisados anualmente.

- El Sistema de Pensiones en el Perú cuenta con barreras legislativas y de economías de escala, las cuales limitan su competitividad. Es por esto que requieren ser eliminadas para permitir el ingreso de nuevas entidades, quienes verían reducidos sus gastos de ingreso al centralizar las actividades administrativas en una entidad, lo que conllevaría a la creación de un clúster financiero en el que (con la regulación de la SBS) se permita el contacto de administradoras de fondos de pensiones con el sector académico y empresarial.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar el presente plan estratégico a través de la PCM, en coordinación con el Congreso de la República, la SBS, representantes de los afiliados y jubilados, para garantizar la sostenibilidad del Sistema de Pensiones en el Perú, y por consiguiente el bienestar de la población. De no ser así, el problema podría agravarse y generar una crisis social.
- Tomar como referencia los resultados obtenidos por los mejores sistemas de pensiones del mundo (del Global Mercer Pensión Index), para definir los objetivos del nuevo sistema de pensiones propuesto en el presente plan estratégico.
- Implementar en forma inmediata el sistema de capitalización individual del fondo de pensiones para todos los nuevos afiliados, a través de modificaciones legales realizadas por el Congreso de la República, conservando el FCR para solventar la subvención estatal, proveído para personas con pocos aportes.
- Las entidades que administren los fondos de pensiones deben realizar campañas de concientización entre sus afiliados, sobre la importancia de la intangibilidad de sus fondos de pensiones. Esto porque los fondos podrían ser utilizados con otros fines, con la aprobación de medidas populistas o cambios en la estabilidad política.

- Con el apoyo y liderazgo de la Presidencia de la República, concientizar la importancia de ahorros adicionales que serán utilizados durante la vejez, con distintos productos como: (a) aportes voluntarios, y (b) retraso de la edad de jubilación a través de la reducción del pago de impuesto de quinta categoría.
- Implementar acciones por parte de la Presidencia de la República y el Congreso para disminuir la informalidad en el Perú, ya que el alto índice presente genera que una gran parte de la población no cuente con un fondo de pensiones, lo cual es una preocupación por el costo fiscal que representa.
- La SBS deberá reevaluar de forma periódica los cálculos para la determinación de la edad de jubilación y la tasa de aporte al fondo de pensiones, de tal manera que vayan en concordancia con la esperanza de vida y el crecimiento económico.

10.4. Futuro del Sistema de Pensiones en el Perú

Al 2026, el Sistema de Pensiones en el Perú será uno de los principales referentes de Latinoamérica. El sistema será mixto, con participación del Estado mediante un rol subsidiario y administrativo, y las seis entidades privadas que administrarán el fondo de pensiones (entre las cuales se encontrarán AFP, bancos, cajas de ahorro y seguros), asegurando los aportes regulares del 40% de la PEA.

Por otro lado, la cantidad de personas afiliadas a la ONP se reducirá en la medida que estas inicien su proceso de jubilación, ya que no se permitirá el ingreso de nuevos afiliados, ya que estos deberán elegir entre una de las administradoras de fondos de capitalización individual. El sistema de pensiones contará con personal altamente capacitado, formado en el clúster que se desarrollará entre el sistema de pensiones, en el sector empresarial y en el académico, lo cual le brindará a los aportantes respaldo y seguridad sobre sus fondos.

Para este año, la rentabilidad promedio de los últimos 10 años (período en que se ejecutó este plan estratégico), se mantendrá por encima de otras opciones de inversión, como

los depósitos a plazo fijo mayores a 365 días. Esto, sumado al aporte del 0.5% del IGV por parte del Estado, generará que la pensión de los jubilados a partir de ese momento sea por lo menos de S/. 125 para las personas en extrema pobreza, y un equivalente al 56% del promedio de su salario, en el caso de personas que hayan aportado en forma regular al sistema. Adicionalmente, a las personas que no cuenten con una pensión se les permitirá el acceso al producto de hipotecas revertidas, en caso cuenten con una vivienda propia que puedan transformar en flujos de efectivo.

El Estado se convertirá en el principal aliado del sistema y apoyará su sostenibilidad, con una orientación al largo plazo de la seguridad previsional. Esto evitará que leyes no acordes a la visión del sistema sean promulgadas y hará que la población tome mayor conciencia sobre su vejez.

Por último, se habrá alcanzado la visión para el Sistema de Pensiones en el Perú plasmada en el presente plan estratégico, a través de cada uno de los objetivos de largo plazo. Lo más importante es que se generarán ingresos para una población vulnerable (como son las personas mayores a 65 años), lo cual incrementará el bienestar económico del país, por el efecto multiplicador de consumo.

Referencias

Airbus Defence and Space. (2014, April 25). *Airbus Defence & Space to Build Peru's First Earth Observation Satellite System with the Support of the French Government*.

Recuperado de <https://airbusdefenceandspace.com/newsroom/news-and-features/airbus-defence-and-space-to-build-perus-first-earth-observation-satellite-system-with-the-support-of-the-french-government/>

Alliance for Financial Inclusion [AFI]. (s.f.). *AFI Member Institutions*. Recuperado de <http://www.afi-global.org/afi-network/members>

Alva, M. (2014, 28 de agosto). Jubilados de la ONP solo pueden aspirar a una pensión máxima de S/. 857. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/jubilados-onp-solo-pueden-aspirar-pension-maxima-s-857-2106938>

Arellano Marketing. (2015). *Estudio nacional de consumidor peruano 2015: Estudio base*. Lima, Perú: Autor.

Asociación de AFP [AAFP]. (2016a). *Resumen ejecutivo del SPP al 12 de febrero de 2016*. Lima, Perú: Autor.

Asociación de AFP [AAFP]. (2016b). *Tipos de fondo*. Recuperado de <http://www.asociacionafp.com.pe/tipos-de-fondo-descripcion/>

Asociación de AFP [AAFP]. (s.f.). *Nuestras campañas*. Recuperado de <http://www.asociacionafp.com.pe/quienes-somos/nuestras-campanas/>

Australian Centre for Financial Studies. (2015). *Melbourne Mercer Global Pension Index*. Recuperado de <http://www.globalpensionindex.com/wp-content/uploads/Melbourne-Mercer-Global-Pension-Index-2015-Report-Web.pdf>

Baltazar, J. (2016, 18 de agosto). La BVL pelea la baja. Los efectos de pasar de 'mercado emergente' a 'mercado frontera'. *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/167404-bvl-peleando-la-baja-los-efectos-de-pasar-de-mercado-emergente-a-mercado-frontera/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Producto bruto interno desde 1950 (millones de nuevos soles a precios de 2007)* [Archivo de datos]. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_03.xls

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Indicadores de riesgo para países emergentes: Índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG)* [Archivo de datos]. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015c). *Reporte de inflación diciembre 2015: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG)* [Archivo de datos]. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Tasa pasiva promedio en moneda nacional (TIPMN)*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2014). *Panorama de las pensiones de América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6892/Panorama_de_las_Pensiones_America_Latina_y_el_Caribe.pdf?sequence=1

- Banco Mundial [BM]. (2013). *Pensions data: Modality of pillars 2Q2013* [Archivo de datos]. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2015/10/89371444255151924/2-1-Design-Modality-of-Pillars-2Q2013.xlsx>
- Banco Mundial [BM]. (2016a). *Perú. Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA Research. (2016). *Situación Perú: 1er. trimestre 2016*. Recuperado de <https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2016/02/Situacion-Peru-1T16.pdf>
- Bernal, N., Muñoz, A., Perea, H., Tejada, J., & Tuesta, D. (2008). *Una revisión de los sistemas de pensiones en Latinoamérica*. Lima, Perú: Norma.
- Booth, P., & Niemietz, K. (2015). Changes in the Pension System: Lessons for Privatisation in the UK. *Estudios de Economía Aplicada*, 33(3), 659-686.
- Bueno, M., Calderón, G., & García, M. (2015). ¿Se está adentrando el sistema español de pensiones en zona sísmica? *Estudios de Economía Aplicada*, 33(3), 735-757.
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2014, octubre). Aún es largo el camino del desarrollo y la prosperidad del Perú. *La cámara*, 2(646),12-14.
- Carrión, J., Zárate, P., & Zechmeister, E. (2015). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2014: Gobernabilidad democrática a través de 10 años del Barómetro de las Américas* (pp. 212-215). Lima, Perú: USAID, Instituto de Estudios Peruanos, Proyecto de Opinión Pública de América Latina, Vanderbilt University.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Céspedes, N. (2016, octubre). *Creecer no es suficiente para reducir la informalidad*. Lima, Perú: Banco Central de Reserva del Perú.
- Chávez-Bedoya, L. (2016). Metodología para comparar comisiones por flujo y saldo en fondos de pensiones. *Estudios de Economía*, 43(1), 97-151.

- Colegio de Contadores de Arequipa [CCA]. *Evolución de la remuneración mínima vital (RMV)*. Recuperado de http://data.ccpaqp.org.pe/info_al_dia/indicadores_vncmtos/il_evoluc_rmv.html
- Comisión Europea (2012). *Empleo, asuntos sociales e inclusión: La seguridad social en Dinamarca*. Santiago, Chile: Autor.
- Concha, M. & Lladó, J. (2013). La hipoteca revertida: Una propuesta para mejorar el acceso a las pensiones en el mercado peruano. *Revista Moneda*, 154, 24-28.
- Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana [CONASEC]. (2013). *Plan nacional de seguridad ciudadana 2013-2018*. Recuperado de https://www.mininter.gob.pe/pdfs/Plan_Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf
- Constitución Política del Perú [CPP]. Congreso Constituyente Democrático (1993).
- Corte Internacional de Justicia [ICJ]. (2014, 27 de enero). *Maritime dispute (Peru v. Chile), Judgment, I.C.J. Reports 2014*.
- Cruz-Saco, M., Mendoza, J., & Seminario, B. (2014). *El sistema previsional del Perú: Diagnóstico 1996-2013, proyecciones 2014-2050 y reforma*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 817. Ley del Régimen Previsional a cargo del Estado Peruano, se creó el Fondo Consolidado de Reservas FCR. Presidencia de la República del Perú (1996).
- Decreto Legislativo N° 874. Dictan normas modificatorias y complementarias al Régimen del Sistema Privado de Pensiones. Presidencia de la República del Perú (1996).

- Decreto Ley N° 18421. Reorganización de la Caja Nacional del Seguro Social Obrero y el Seguro Social del Empleado. Presidencia de la República del Perú (1970).
- Decreto Ley N° 19990. El Gobierno Revolucionario crea el Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social. Presidencia de la República del Perú (1973).
- Decreto Ley N° 19992. Gobierno crea a partir del primero de mayo la Caja Nacional de Pensiones. Presidencia de la República del Perú (1973).
- Decreto Ley N° 20212. El Gobierno Revolucionario crea el Seguro Social del Perú como institución pública descentralizada del sector trabajo. Presidencia de la República del Perú (1973).
- Decreto Ley N° 20530. Régimen de pensiones y compensaciones por servicios civiles prestados al Estado no comprendidos en el Decreto Ley 19990. Presidencia de la República del Perú (1973).
- Decreto Ley N° 21021. Ley de Creación de la Caja de Pensiones Militar-Policial. Presidencia de la República del Perú (1974).
- Decreto Ley N° 23161. El Gobierno Revolucionario crea el Instituto Peruano de Seguridad Social. Presidencia de la República del Perú (1980).
- Decreto Ley N° 25897. Crean el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP), conformado por las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones AFP. Presidencia de la República del Perú (1992).
- Decreto Ley N° 25967. Modifican el goce de pensiones de jubilación que administra el Instituto Peruano de Seguridad Social - IPSS. Presidencia de la República del Perú (1992).
- Decreto Ley N° 3500. Establece nuevo sistema de pensiones. Junta de Gobierno de la República de Chile (1980).

- Decreto Supremo N° 01-65. Decreto de creación de la Caja de Beneficios Sociales del Pescador. Presidencia de la República del Perú (1965).
- Decreto Supremo N° 61-95-EF. Estatuto de la Oficina de Normalización Previsional - ONP. Presidencia de la República del Perú (1995).
- Decreto Supremo N° 78-65-ED. Establece la Derrama Magisterial. Presidencia de la República del Perú (1965).
- Decreto Supremo N° 081-2011-PCM. Decreto Supremo que crea el programa social denominado Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65”. Presidencia de la República del Perú (2011).
- Decreto Supremo N° 062-2015-RE. Ratifican el “Protocolo adicional al acuerdo marco de la Alianza del Pacífico”. Presidencia de la República del Perú. 2015.
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Grupo de especial protección: Pensiones*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/grupos-eatencion.php?des=21>
- Devesa, J., Carpio, M., Meneu, R., Domínguez, I., & Encinas, B. (2015). El índice de revalorización de las pensiones (IRP) y su impacto sobre el sistema de pensiones español. *Revista de Economía Aplicada*, 23(68), 103-125.
- Equipo Ekos Negocios. (2013). AFP 2013 Perú: Por un bienestar del Perú a largo plazo. *Ekos Negocios*. 26-53.
- Escrivá, J., Fuentes, E., & García, A. (2010). *Las reformas de los sistemas de pensiones en Latinoamérica: Avances y temas pendientes*. Madrid, España: BBVA.
- Esperanza de vida de población peruana aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas. (2015, 10 de noviembre). Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n188-2015-inei.pdf>

- Fondo Consolidado de Reservas Previsionales [FCR]. (2015). *FCR. Memoria anual 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Fondo Consolidado de Reservas Previsionales [FCR]. (2016). *Portafolio del fondo consolidado de reservas previsionales FCR a noviembre 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Hábitat AFP. (2015). *Memoria anual 2014 AFP Hábitat*. Lima, Perú: Autor.
- Hábitat AFP. (s.f.). *Quién es Hábitat*. Recuperado de <https://www.afphabitat.com.pe/quienes-habitat/mision-y-vision-2>
- Herrero, J., Herrero, R., & Beruete, A. (2015). El sistema de pensiones de reparto frente a los sistemas financiados: Una crítica a la teoría neoclásica. *Estudios de Economía Aplicada*, 33(3), 759-781.
- Holzmann, R., & Hinz, R. (2005). *Soporte del ingreso en la vejez en el siglo veintiuno: Una perspectiva internacional de los sistemas de pensiones y de sus reformas*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPENSIONS/Resources/Old_Age_Inc_Supp_Full_Sp.pdf
- Indacochea, A. (2013, 20 de marzo). Flujo o mixta ¿Qué tipo de comisión de AFP conviene? *PuntoEdu*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/flujo-o-mixta-que-tipo-de-comision-de-afp-conviene/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Estado de la población peruana 2009, situación de la mujer*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0879/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la PEA ocupada urbana, según principales características* [Archivo de datos]. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-2_66.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *El día mundial de la población 2015*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *PBI de los departamentos según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Cuentas nacionales: PBI por sectores económicos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Comportamiento de la economía*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1160/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015f). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2004-2014*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015g). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015h). *Población económicamente activa, según ámbito geográfico* [Archivo de datos]. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_72.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015i). *Tasa de desempleo urbano, según principales características y región natural* [Archivo de datos]. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_74.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015j). *Perú, indicadores de educación por departamentos 2004-2014*. Lima, Perú: Autor.

Integra AFP. (2015). *Integra AFP. Memoria anual 2014*. Lima, Perú: Autor.

- Integra AFP. (s.f.a). *Jubilación*. Recuperado de <http://www.integra.com.pe/wps/portal/integra/personas/beneficios-y-pensiones/jubilacion>
- Integra AFP. (s.f.b). *Nuestro equipo*. Recuperado de <http://www.integra.com.pe/wps/portal/integra/nosotros/paginas/nuestro-equipo>
- International Institute for Management Development [IMD]. (2015). *The 2016 IMD world competitiveness scoreboard*. Recuperado de <https://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>
- Inversión en innovación. (2016, 14 de enero). El Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-inversion-innovacion-37340.aspx>
- Jiménez, B. (2014, 17 de agosto). 32% de aportantes a la ONP se quedan sin pensión por no justificar 20 años de aportes. *La República*. Recuperado el 22 de febrero de 2016 de: <http://larepublica.pe/17-08-2014/32-de-aportantes-a-la-onp-se-queda-sin-pension-por-no-justificar-20-anos-de-aportes>
- Ley 26323. Establecen disposiciones referidas al funcionamiento de la Oficina de Normalización Previsional. Congreso Constituyente Democrático del Perú (1994).
- Ley 27585. Ley de simplificación administrativa de las solicitudes de pensión del Sistema Nacional de Pensiones, regulado por el Decreto Ley N° 19990. Congreso de La República del Perú (2001).
- Ley 27617. Ley que dispone la reestructuración del sistema nacional de pensiones del Decreto Ley N° 20530 y la ley del sistema privado de administración de fondos de pensiones. Congreso de La República del Perú (2002).
- Ley 27806. Ley de transparencia y acceso a la información pública. Congreso de La República del Perú (2002).
- Ley 28991. Ley de libre desafiliación informada, pensiones mínimas y complementarias, y régimen especial de jubilación anticipada. Congreso de La República del Perú (2007).

- Ley 29903. Ley de reforma del sistema privado de pensiones. Congreso de La República del Perú (2012).
- Ley 30237. Deroega el aporte obligatorio de los trabajadores independientes. Congreso de la República del Perú (2014).
- Ley 30309. Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).
- Ley 30372. Ley del presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016. Congreso de La República del Perú (2015).
- Ley 30425. Ley que modifica el texto único ordenado de la ley del sistema privado de administración de fondos de pensiones, aprobado por el Decreto Supremo 054-97-EF, y que amplía la vigencia del régimen especial de jubilación anticipada. Congreso de la República del Perú (2016).
- Ley 30478. Ley que modifica el artículo 40 y la vigésimo cuarta disposición final y transitoria del TUO de la ley del sistema privado de administración de fondos de pensiones. Congreso de la República del Perú (2016).
- Ley 39309. Promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).
- Mariluz, O. (2016, 15 de julio). Los nuevos trenes que podrá empujar el gobierno de PPK. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/nuevos-trenes-que-podra-empujar-gobierno-ppk-2165510>
- Martínez-Preece, M., Henaine-Abed, M., & Zubieta-Badillo, C. (2016). Equidad de género en el sistema pensionario en México. *Estudios de Economía Aplicada*, 34(1), 205-232.
- Mesa-Lago, C. (2004, diciembre). Evaluación de un cuarto de siglo de reformas estructurales de pensiones en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 84, 59-82.

- Mesa-Lago, C. (2016). Sugerencias para la re-reforma de pensiones en el Perú. *Apuntes*, 43(78), 41-60.
- Michel Canta. (s.f.). *Página personal de LinkedIn*. Recuperado el 11 de febrero de 2016 de <https://www.linkedin.com/in/michel-canta-a3b6842>
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2006). *Libro Blanco de la defensa nacional Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (s.f.). *Política exterior peruana*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>
- Monto administrado por fondos de pensiones subió 1% en última semana. (2016, 4 de junio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/monto-administrado-fondos-pensiones-subio-1-ultima-semana-2162427>
- Montoro, C. (1999). *Costo de la reforma del sistema nacional de pensiones: Una adaptación del modelo de generaciones traslapadas*. Lima, Perú: Banco Central de Reserva del Perú.
- Nolazco, J., Lengua-Lafosel, P. & Céspedes, N. (2016, setiembre). *Contribución de los choques externos en el crecimiento económico del Perú: Un modelo semi-estructural*. Documento de trabajo presentado en el Banco Central de Reserva del Perú, Lima, Perú.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2014). *Perú: Monitoreo de Cultivos de Coca en el 2014*. Recuperado de https://www.google.com.pe/?gws_rd=ssl#q=Per%C3%BA:+Monitoreo+de+Cultivos+de+Coca+en+el+2014.+
- Oficina de Normalización Previsional [ONP]. (2015a). *ONP. Memoria institucional 2014*. Recuperado de https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/992.pdf

- Oficina de Normalización Previsional [ONP]. (2015b). *Memoria anual 2014 FCR*. Recuperado de https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/DocumentosFCR/Memoria%20anual%202014.pdf
- Oficina de Normalización Previsional [ONP]. (2015c). *Rentabilidad del portafolio consolidado del FCR 2008-2015*. Lima, Perú: Autor.
- Oficina de Normalización Previsional [ONP]. (2015d). *ONP Memoria Institucional 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Oficina de Normalización Previsional [ONP]. (2016a). *Sistema previsional*. Recuperado de https://www.onp.gob.pe/pensiones_peru_onp/sistema_previsional
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2013, 9 de octubre). *Examen de las políticas comerciales: Informe de la Secretaría Perú*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s289_s.pdf
- Pallares-Miralles, M., Romero, C., & Whitehouse, E. (2012). International Patterns of Pension Provision II: A Worldwide Overview of Facts and Figures. *Social Protection & Labor*. Santiago, Chile: The World Bank.
- Patón, F., Paños, E., & González, J. (2015). La sostenibilidad del sistema español de pensiones: Una aproximación alternativa. *Estudios de Economía Aplicada*, 33(3), 783-800.
- Perlo-Freeman, S., Fleurant, A., Wezeman, P., & Wezeman, S. (2016, April). Trends in world military expenditure. *SIPRI Fact Sheet*. Recuperado de <http://books.sipri.org/files/FS/SIPRIFS1604.pdf>
- Perú se compromete a reducir un 30% sus emisiones contaminantes. (2015, 26 de setiembre). Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.un.org/climatechange/es/blog/2015/09/peru-se-compromete-reducir-un-30-sus-emisiones-contaminantes/>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.

- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México D.F., México: Pirámide.
- Porter, M. (2010, noviembre). A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru. En S. C. Luque (Presidente), *48 Edición de la conferencia anual de ejecutivos CADE*. Conferencia desarrollada en Urubamba, Perú.
- Porter, M. (2014). *Ser competitivo* (7ª ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Prima AFP. (2015). *Prima AFP. Memoria anual 2014*. Recuperado de <http://www.prima.com.pe/wcm/portal/82bfdc7d-1e45-45f1-8776-5ca13beaf50c/Memoria+Anual+2014.pdf?MOD=AJPERES&sobrepr-benefspr-gobcorp-memoriaanual>
- Prima AFP. (s.f.a). *¿Quién es Prima AFP?* Recuperado de <http://www.prima.com.pe/wcm/portal/PrimaAFP/sobre-prima-afp/quien-es/>
- Prima AFP. (s.f.a). *¿Qué es la jubilación?* Recuperado de <http://www.prima.com.pe/wcm/portal/PrimaAFP/para-personas/pension/jubilacion/>
- Profuturo AFP. (2015). *Profuturo AFP. Memoria anual 2014*. Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/Profuturo/PDF/sobre-nosotros/nuestra-gestion/memoria-anual/2014/memoria-anual-2014.pdf?t=1469100435015>
- Profuturo. (2016). *Personas: Sistema privado de pensiones*. Recuperado de <http://www.profuturo.com.pe/Personas/Tu-Aportes/Conociendo-el-Sistema-Privado-de-Pensiones/>
- Profuturo AFP. (s.f.a). *Directores y ejecutivos*. Recuperado de <http://www.profuturo.com.pe/Sobre-Nosotros/Nuestra-Gestion/buen-gobierno-corporativo-bcg/directores-y-ejecutivos>
- Profuturo AFP. (s.f.b). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.profuturo.com.pe/Sobre-Nosotros/Quienes-Somos/quienes-somos>

- Profuturo AFP. (s.f.c). *Un gran lugar para trabajar*. Recuperado de <https://www.profuturo.com.pe/Sobre-Nosotros/Trabaja-con-nosotros/la-vida-en-scotiabank/un-gran-lugar-para-trabajar>
- Profuturo AFP. (s.f.d). *Proceso de jubilación*. Recuperado de <https://www.profuturo.com.pe/Personas/Tu-Jubilacion/Estoy-cerca-de-jubilarme/proceso-de-jubilacion>
- Profuturo AFP. (s.f.e). *Formas de pago de pensiones*. Recuperado de <https://www.profuturo.com.pe/Personas/Tu-Jubilacion/Soy-Pensionista/formas-de-pagos-de-pensiones>
- Pulgar, J. (1941, abril). *Las ocho regionales naturales del Perú*. Presentación de Tesis para la III Asamblea General del Instituto Panamericano de Geografía e Historia, Lima, Perú.
- Public Law 107-210. Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act. The United States Congress (2002).
- Purizaca, J. (2010). Los 18 años del Sistema Peruano de Protección al Consumidor. *Derecho & Sociedad*, 34, 89-95.
- Ramírez, M. (2015). Los procesos de reformas y modificaciones a los sistemas de capitalización individual en América Latina. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 21, 151-177.
- Ramos, J. (2015, setiembre). Hipotecas revertidas (HR) como 4º pilar complementario al sistema de pensiones. *Federación Internacional de Administradoras de Pensiones*, 1-30.
- Resolución Directoral N° 129-2015-MIDIS/P65-DE. Relación bimestral de usuarios del Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65”. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2015).
- Rofman, R., Apella, I., & Vezza, E. (2013). *Más allá de las pensiones contributivas. Catorce experiencias en América Latina*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Rojas, J. (2014). *El sistema privado de pensiones en el Perú*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica.

Rueda, R. (2010). El sistema de pensiones en una visión global. *Mundo Siglo XXI*, 6, 73-96.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2014). *Texto Único Ordenado de la Ley del SPP*. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/6542-d-s-n-054-1997-ef/file>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015a, diciembre). *Carpeta informativa del sistema privado de pensiones*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=35>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015b). *Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas, de seguros y de pensiones*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016a). *Principales variables del sistema privado de pensiones al 31 de enero de 2016* [Archivo de datos]. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/FP-1233-di2015.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016b). *Compendio estadístico del SPP*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=37#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016c). *Rentabilidad nominal de los fondos de pensiones* [Archivo de datos]. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Enero/SP-0004-en2016.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016d). *Esquema de comisión por remuneración & esquema de comisión mixta devengue de enero 2016* [Archivo de datos]. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Enero/FP-1232-en2016.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016e). *Estado de resultados de las AFP al 31 de diciembre de 2015* [Archivo de datos]. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/FP-1229-di2015.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016f). *Número de promotores y distribución de oficinas por zona geográfica al 31 de enero de 2016* [Archivo de datos]. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Enero/FP-1324-en2016.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (s.f.a). *Principales funcionarios*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/principales-funcionarios/47/c-47>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (s.f.b). *Cartilla informativa de multifondos*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/multifondos/2338/c-2338>

Sura. (s.f.a). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.sura.pe/wps/portal/sura/nosotros/nosotros>

Sura. (s.f.b). *Reconocimientos*. Recuperado de <http://www.sura.pe/wps/portal/sura/nosotros/reconocimientos>

Timoteo, P. (2013, mayo). Informa situación energética en el Perú. *Edu*, 9(274), 2-4.

Umaña, B., Cabas, J., Rodríguez, J., & Villablanca, M. (2015). Variables explicativas del comportamiento del inversor de multifondos. Un análisis desde la perspectiva de los inversores en el sistema de pensiones chileno. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 183-190. doi:10.1016/j.estger.2014.10.003

Urrelo, R. (1997, 11 de octubre). *El cultivo de la coca en el Perú*. Presentado en el IX Congreso Nacional de Ingenieros Agrónomos, Trujillo, Perú.

Valdivieso, L. (2015, 1 de diciembre). AFP: ¿Adónde van las inversiones de los fondos de afiliados? *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/afp-donde-van-inversiones-fondos-afiliados-2149942->

World Economic Forum [WEF]. (2015). *The Global Information Technology Report: Icts For Inclusive Growth*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2016). *Global Competitiveness Report 2015-2016*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Zúñiga, M., & Del Águila, O. (2015). La problemática de las comisiones en la administración de los regímenes de pensiones latinoamericanos: Especial referencia al sistema colombiano. *Revista de Derecho*, (44), 247-268. doi:10.14482/dere.41.5435

Apéndice A. Decreto Ley N° 19990

CONSIDERANDO:

Que es política del Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada asegurar el bienestar de la comunidad;

Que la Seguridad Social constituye uno de los principales instrumentos para alcanzar tal objetivo;

Que el Plan Nacional de Desarrollo establece como uno de sus objetivos de política de Seguridad Social a mediano plazo la unificación de los diversos regímenes de seguridad social existentes;

Que es necesario establecer un sistema que, además de eliminar injustas desigualdades, corrija las deficiencias en las prestaciones y en el financiamiento de los distintos regímenes de pensiones, con miras a brindar una protección más amplia y adecuada a los trabajadores;

Que es igualmente necesario posibilitar la incorporación a los beneficios del sistema de pensiones de aquellos trabajadores independientes que no tenían acceso al mismo.

En uso de las facultades de que está investido; y

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros;

Ha dado el Decreto Ley siguiente:

SISTEMA NACIONAL DE PENSIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL**TÍTULO I****DE LA CREACIÓN**

Artículo 1.- Créase el Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social, en sustitución de los sistemas de pensiones de las Cajas de Pensiones de la Caja Nacional de Seguro Social y del Seguro Social del Empleado y del Fondo Especial de Jubilación de Empleados Particulares.

Artículo 2.- La Caja Nacional de Pensiones es el organismo central del Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social.

TÍTULO II

DE LOS ASEGURADOS

Artículo 3.- Son asegurados obligatorios del Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social, con la excepción a que se refiere el artículo 5, los siguientes:

- a) Los trabajadores que prestan servicios bajo el régimen de la actividad privada a empleadores particulares, cualesquiera que sean la duración del contrato de trabajo y/o el tiempo de trabajo por día, semana o mes;
- b) Los trabajadores al servicio del Estado bajo los regímenes de la Ley N° 11377 o de la actividad privada; incluyendo al personal que a partir de la vigencia del presente Decreto Ley ingrese a prestar servicios en el Poder Judicial, en el Servicio Diplomático y en el Magisterio;
- c) Los trabajadores de empresas de propiedad social, cooperativas y similares;
- d) Los trabajadores al servicio del hogar;
- e) Los trabajadores artistas; y
- f) Otros trabajadores que sean comprendidos en el Sistema, por Decreto Supremo, previo informe del Consejo Directivo Unico de los Seguros Sociales.

Artículo 4.- Podrán asegurarse facultativamente en el Sistema Nacional de Pensiones en las condiciones que fije el reglamento del presente Decreto Ley:

- a) Las personas que realicen actividad económica independiente; y
- b) Los asegurados obligatorios que cesen de prestar servicios y que opten por la continuación facultativa.

Artículo 5.- No están comprendidos en los alcances del presente Decreto - Ley los trabajadores del Sector Público Nacional que al entrar en vigencia el mismo se hallen prestando servicios sujetos al régimen de cesantía, jubilación y montepío.

La presente exclusión no es aplicable a los indicados trabajadores en el caso de que por prestar o haber prestado servicios en otro u otros empleos en la forma indicada en el Art. 3 tengan también la calidad de asegurados obligatorios del Sistema Nacional de Pensiones o de asegurados a facultativos que se refiere el inciso b) del Art. 4, respectivamente. En estos casos se podrá obtener pensión o compensación, según corresponda, bajo el régimen del Decreto - Ley N° 20530 y los derechos que acuerda el presente Decreto - Ley”.

TÍTULO III

DE LA ORGANIZACIÓN FINANCIERA

Artículo 6.- Constituyen fuentes de financiamiento del Sistema Nacional de Pensiones de la Seguridad Social:

- a) Las aportaciones de los empleadores y de los asegurados;
- b) El producto de las multas y recargos por las infracciones a este Decreto Ley y su Reglamento;
- c) El rendimiento de sus inversiones;
- d) Los intereses de sus capitales y reservas; y
- e) Las donaciones que por cualquier concepto reciba.

Artículo 7.- Las aportaciones a que se refiere el inciso a) del artículo anterior equivalen a un porcentaje del monto de la remuneración asegurable que percibe el trabajador, porcentaje que se fijará, en cada caso, por Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, a propuesta del Consejo Directivo Único de los Seguros Sociales y previo estudio actuarial. Dicho porcentaje será abonado en la forma siguiente:

- a) Dos terceras partes por el empleador o la empresa de propiedad social, cooperativa o similar, según el caso; y
- b) Una tercera parte por el asegurado.

Artículo 8.- Para los fines del Sistema se considera remuneración asegurable el total de las cantidades percibidas por el asegurado por los servicios que presta a su empleador o empresa, cualquiera que sea la denominación que se les dé, con las excepciones que se consignan en el artículo siguiente.

Artículo 9.- Para los fines del Sistema no forman parte de la remuneración asegurable, únicamente las cantidades que perciba el asegurado por los siguientes conceptos:

- a) Gratificaciones extraordinarias;
- b) Asignación Anual sustitutoria del régimen de participación en las utilidades;
- c) Participación en las utilidades;
- d) Bonificación por riesgo de pérdida de dinero;
- e) Bonificación por desgaste de herramientas; y
- f) Las sumas o bienes entregados al trabajador para la realización de sus labores, exigidos por la naturaleza de éstas, como los destinados a movilidad, viáticos, representación y vestuario.

Artículo 10.- La remuneración máxima asegurable sobre la que se pagará aportaciones, por cada empleo, será fijada por Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, a propuesta del Consejo Directivo Único de los Seguros Sociales y previo estudio actuarial.

Si la remuneración percibida superara dicha suma, el asegurado pagará, además, por el exceso, hasta una suma igual a la mitad de la remuneración máxima asegurable, el porcentaje que le corresponde sobre dicho exceso, por cada empleo.

El monto de la remuneración máxima asegurable deberá reajustarse en la proporción que se reajuste el monto de la pensión máxima que otorga la Caja a que se refiere el artículo 78.

“Artículo 11.- Los empleadores y las empresas de propiedad social, cooperativas o similares, están obligados a retener las aportaciones de los trabajadores asegurados obligatorios en el montepío del pago de sus remuneraciones y a entregarlas a Seguro Social

del Perú, conjuntamente con las que dichos empleadores o empresas deberán abonar, por el término que fije el Reglamento, dentro del mes siguiente a aquél en que se preste el trabajo. Si las personas obligadas no retuvieren en la oportunidad indicada las aportaciones de sus trabajadores, responderán por su pago, sin derecho a descontárselas a éstos”.

Artículo 12.- Los empleadores y las empresas de propiedad social, cooperativas y similares obligados al pago de las aportaciones de los asegurados obligatorios y de las que les corresponda, que incurran en mora, pagarán un recargo del dos por ciento del valor de dichas aportaciones por cada mes calendario o fracción, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar.

Artículo 13.- Las aportaciones, recargos y multas adeudadas darán lugar a cobranza coactiva, salvo el caso de aportaciones impagas de asegurados facultativos, que sólo estarán afectas al recargo a que se refiere el artículo anterior.

El procedimiento coactivo, bajo responsabilidad de la autoridad competente, se iniciará en el término de treinta días contados a partir de la fecha en que el empleador y las empresas de propiedad social, cooperativas o similares obligados al pago de las aportaciones no cumplan con efectuar dicho abono.

Para el cumplimiento de lo dispuesto en este artículo se organizará y mantendrá actualizado el Registro de Cuentas de Empleadores.

Artículo 14.- Las aportaciones de los asegurados facultativos a que se refiere el inciso a) del artículo 4, se pagarán sobre la base del ingreso asegurable mensual.

Se considera ingreso asegurable mensual la doceava parte del ingreso anual que perciban por su trabajo personal en actividad económica independiente, según declaración jurada de pago del impuesto a la renta del año anterior al cual corresponde el período de aportación.

Si no hubiera obligación de presentar declaración jurada de impuesto a la renta o si el trabajador iniciara actividad económica independiente y no hubiera estado obligado, con anterioridad, a la presentación de la misma, las aportaciones serán establecidas según declaración jurada que hará a la Caja.

En todo caso, la base para el cálculo de estas aportaciones no podrá ser inferior a una remuneración mínima vital del lugar de su trabajo habitual.

Las aportaciones de estos asegurados no podrán ser carga de la empresa.

La Caja podrá verificar los ingresos del asegurado facultativo.

Artículo 15.- Las aportaciones de los asegurados facultativos a que se refiere el inciso b) del artículo 4 se pagarán teniendo como base el promedio de la remuneración asegurable mensual percibida durante el último año de servicios.

El Consejo Directivo Único de los Seguros Sociales podrá reajustar la base para el pago de dichas aportaciones, a fin de mantener el valor real de las prestaciones que pudieran corresponder.

Artículo 16.- La aportación de los asegurados facultativos es de su cargo exclusivo, y equivale al porcentaje global a que se refiere el artículo 7º, de su remuneración o ingreso asegurables hasta un monto igual a una remuneración máxima asegurable señalada en el primer párrafo del artículo 10.

Si su remuneración o ingreso superara dicha suma, los asegurados facultativos pagarán:

- a) Por la suma máxima asegurable el porcentaje global señalado en el artículo 7; y,
- b) Por el exceso de la suma máxima asegurable y sólo hasta un cincuenta por ciento de la misma, la tercera parte del porcentaje global a que se refiere el artículo 7.

Artículo 17.- El pago de las aportaciones de los asegurados facultativos se efectuará de conformidad con lo que establezca el Reglamento dentro del término que fije el mismo.

Artículo 18.- La obligación de pago de las aportaciones propias de los empleadores o empresas a que se refiere el artículo 7º, prescribe a los quince años.

Es imprescriptible la obligación de pagar las aportaciones retenidas o que debió retenerse a los trabajadores.

Artículo 19.- El régimen financiero del Sistema Nacional de Pensiones operará en base al sistema de prima escalonada.

Bajo responsabilidad del Gerente General de la Caja Nacional de Pensiones, en períodos no mayores de cinco años, se efectuará obligatoriamente estudios actuariales para determinar si los ingresos y reservas del Sistema Nacional de Pensiones garantizan su equilibrio financiero.

Artículo 20.- Si por causas imprevisibles el total de los egresos de un año calendario superara a los ingresos, produciendo un déficit que pudiere ser evaluado como permanente, las aportaciones serán aumentadas por Resolución Ministerial a propuesta del Consejo Directivo Único de los Seguros Sociales, en uno y medio por ciento de las remuneraciones o ingresos asegurables, distribuyéndose el pago de este porcentaje en la forma prevista en el artículo 7.

En la fecha en que entre en vigencia el aumento a que se refiere el párrafo anterior, el Gerente General dispondrá la realización de un estudio actuarial con el objeto de que en un plazo no mayor de seis meses se ratifique o reajuste la tasa de incremento de conformidad con el artículo 7; en este último caso, el nuevo porcentaje de aportación no se aplicará a los períodos devengados.

Artículo 21.- El Fondo de Reserva estará constituido por el monto capitalizado de los saldos líquidos de los ejercicios anuales, deducidos los gastos de prestaciones y administración.

El Fondo de Reserva no será destinado a atender el pago de prestaciones ni los gastos de administración de la Caja Nacional de Pensiones.

Artículo 22.- El Fondo de Reserva se invertirá teniendo en cuenta, en forma concurrente, las siguientes normas:

- a) La seguridad de su valor real;
- b) La garantía del equilibrio financiero del Sistema;
- c) La mayor rentabilidad posible;
- d) la liquidez; y,
- e) La contribución al desarrollo socio-económico del país, de conformidad con los planes nacionales de desarrollo.

Cuando las inversiones tengan por finalidad el beneficio común de los asegurados, no será de aplicación el inciso c) del presente artículo, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo siguiente.

Artículo 23.- Las inversiones del fondo de reserva sólo podrán realizarse si los estudios y proyectos demuestran para cada una de ellas una rentabilidad efectiva neta no menor que la tasa de interés de depósito bancario a plazo fijo, luego de deducidos los gastos de administración que requiere cada inversión.

TÍTULO IV
DE LAS PRESTACIONES
CAPÍTULO I
PENSIÓN DE INVALIDEZ

Artículo 24.- Se considera inválido:

- a) Al asegurado que se encuentra en incapacidad física o mental prolongada o presumida permanente, que le impide ganar más de la tercera parte de la remuneración o ingreso asegurable que percibiría otro trabajador de la misma categoría, en un trabajo igual o similar en la misma región; y
- b) Al asegurado que, habiendo gozado de subsidio de enfermedad durante el tiempo máximo establecido por la Ley continúa incapacitado para el trabajo.

Artículo 25.- Tiene derecho a pensión de invalidez el asegurado:

- a) Cuya invalidez, cualquiera que fuere su causa, se haya producido después de haber aportado cuando menos 15 años, aunque a la fecha de sobrevenirle la invalidez no se encuentre aportando;
- b) Que teniendo más de 3 y menos de 15 años completos de aportación, al momento de sobrevenirle la invalidez, cualquiera que fuere su causa, contase por lo menos con 12 meses de aportación en los 36 meses anteriores a aquél en que produjo la invalidez, aunque a dicha fecha no se encuentre aportando;
- c) Que al momento de sobrevenirle la invalidez, cualquiera que fuere su causa, tenga por lo menos 3 años de aportación, de los cuales por lo menos la mitad corresponda a los últimos 36 meses anteriores a aquél en que se produjo la invalidez, aunque a dicha fecha no se encuentre aportando; y
- d) Cuya invalidez se haya producido por accidente común o de trabajo, o enfermedad profesional, siempre que a la fecha de producirse el riesgo haya estado aportando.

En ningún caso el pensionista de jubilación tendrá derecho a pensión de invalidez.

Artículo 26.- El asegurado del Sistema Nacional de Pensiones que solicite pensión de invalidez presentará junto con su Solicitud de pensión, un Certificado Médico de Invalidez emitido por el Instituto Peruano de Seguridad Social, establecimientos de salud pública del Ministerio de Salud o Entidades Prestadoras de Salud constituidas según Ley N° 26790, de acuerdo al contenido que la Oficina de Normalización Previsional apruebe, previo examen de una Comisión Médica nombrada para tal efecto en cada una de dichas entidades.

En caso de enfermedad terminal o irreversible, no se exigirá la comprobación periódica del estado de invalidez.

Si efectuada la verificación posterior se comprobara que el Certificado Médico de Invalidez es falso o contiene datos inexactos, serán responsables de ello penal y administrativamente, el

médico que emitió el certificado y cada uno de los integrantes de las Comisiones Médicas de las entidades referidas, y el propio solicitante.

Artículo 27.- El monto de la pensión mensual de invalidez, en los casos considerados en el artículo 25, será igual al cincuenta por ciento de la remuneración o ingreso de referencia.

Cuando el total de años completos de aportación sea superior a tres el porcentaje se incrementará en uno por ciento por cada año completo de aportación que exceda de tres años.

Artículo 28.- También tiene derecho a pensión el asegurado que, con uno o más años completos de aportación y menos de tres, se invalide a consecuencia de enfermedad no profesional, a condición de que al producirse la invalidez cuente por lo menos con doce meses de aportación en los treintiséis meses anteriores a aquél en que sobrevino la invalidez. En tal caso, la pensión será equivalente a un sexto de la remuneración o ingreso de referencia por cada año completo de aportación.

Artículo 29.- Si al producirse la invalidez el asegurado tuviera cónyuge a su cargo y/o hijos en edad de percibir pensión de orfandad, el monto de la pensión de invalidez se incrementará en un porcentaje comprendido entre el 2 y el 10 por ciento de la remuneración o ingreso de referencia por el cónyuge, y entre el 2 y el 5 por ciento por cada hijo. El Reglamento fijará las tasas diferenciales según las remuneraciones o ingresos de referencia, de modo de beneficiar en particular a los de menor monto. Dichos incrementos se mantendrán en tanto subsistan las causas que les dieron origen.

En todo caso, la suma total que por concepto de pensión se otorgue no podrá exceder de la remuneración o ingreso de referencia, ni del monto máximo a que se refiere el Art. 78.1

Artículo 30.- Si él inválido requiriera del cuidado permanente de otra persona para efectuar los actos ordinarios de la vida, se le otorgará, además de la pensión, una bonificación mensual, cuyo monto será igual a una remuneración mínima vital correspondiente al lugar de su residencia.

Esta bonificación seguirá siendo otorgada si el inválido luego transferido a jubilación pero no se tomará en cuenta para el cálculo de las pensiones de sobrevivientes ni del capital de defunción.

La suma de la pensión de invalidez o la de jubilación en el caso de transferencia y de bonificación mencionada, podrá exceder de la remuneración o ingreso de referencia pero no del monto máximo a que se refiere el Art. 78”.

Artículo 31.- El derecho a la pensión de invalidez se iniciará al día siguiente del último día de goce del subsidio de enfermedad, o, si el asegurado no tuviere derecho a dicho subsidio, en la fecha en que se produjo la invalidez.

Artículo 32.- Si el pensionista de invalidez percibiere remuneración o ingresos, el monto de la pensión se reducirá en forma tal que, sumadas ambas cantidades, la que resulte no exceda de la remuneración o ingreso que sirvió de referencia, que para este efecto se estimarán actualizados considerando que la pensión reajustada continúa siendo equivalente al porcentaje que sirvió de base, para determinarla, de conformidad con los artículos 27, 28 y 29, según corresponda. En ningún caso dicho total será superior al monto de la pensión máxima mensual a que se refiere el artículo 78.

Artículo 33.- Caduca la pensión de invalidez en cualesquiera de los siguientes casos:

- a) Por haber recuperado el pensionista la capacidad física o mental o por haber alcanzado una capacidad, en ambos casos, en grado tal que le permita percibir una suma cuando menos equivalente al monto de la pensión que recibe;
- b) Por pasar a la situación de jubilado a partir de los cincuenticinco años de edad los hombres y cincuenta las mujeres, siempre que tengan el tiempo necesario de aportación para alcanzar este derecho y el beneficio sea mayor; sin la reducción establecida en el artículo 44; y
- c) Por fallecimiento del beneficiario.

Artículo 34.- A partir de la fecha de declaración de caducidad de la pensión de invalidez conforme a lo dispuesto en el inciso a) del artículo 33, y siempre que el pensionista no tengan remuneración o ingreso el pago de aquélla se extenderá por un período de tres meses, conforme a los siguientes porcentajes del monto de la pensión.

Primer mes: Cien por ciento.

Segundo mes: Setenticinco por ciento.

Tercer mes: Cincuenta por ciento.

Artículo 35.- Si el pensionista de invalidez dificultase o impidiese su tratamiento, se negase a cumplir las prescripciones médicas que se le impartan se resistiese a someterse a las comprobaciones de su estado o a observar las medidas de recuperación, rehabilitación o reorientación profesional, se suspenderá el pago de la pensión de invalidez mientras persista en su actitud, sin derecho a reintegro.

Artículo 36.- Cuando la invalidez sea provocada por un acto intencional del asegurado o por su participación en la comisión de un delito, procederá el pago de pensión de invalidez únicamente en los casos de los incisos a), b) y c) del artículo 25 y siempre que tenga cónyuge a su cargo y/o hijos en edad de percibir pensión de orfandad en cuyo caso la pensión será pagada a dichos beneficiarios. Si el cónyuge o los hijos mayores de dieciocho años hubiesen participado en el delito, no se otorgará pensión a éstos.

Artículo 37.- La Caja Nacional de Pensiones coordinará con la rama de prestaciones de Salud de las Instituciones de Seguridad Social el otorgamiento de los servicios de rehabilitación y reorientación profesional necesarios para la recuperación de sus pensionistas de invalidez.

CAPÍTULO II

PENSIÓN DE JUBILACIÓN

Artículo 38.- Tienen derecho a pensión de jubilación los hombres a partir de los sesenta años de edad y las mujeres a partir de los cincuenticinco a condición de reunir los requisitos de aportación señalados en el presente Decreto Ley.

Por Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, previo informe del Consejo Directivo Unico de los Seguros Sociales y los estudios técnico y actuarial correspondientes, podrá fijarse, en las condiciones que en cada caso se establezca, edades de jubilación inferiores hasta en cinco años a las señaladas en el párrafo anterior, para aquéllos grupos de trabajadores que realizan labores en condiciones particularmente penosas o que implican un riesgo para la vida o la salud proporcionalmente creciente a la mayor edad de los trabajadores.

“Artículo 39.- La suma total que por concepto de pensión de jubilación se otorgue, incluidos los incrementos a que se refiere el Art.43, no podrá exceder de la remuneración o ingreso de referencia ni del monto máximo a que se refiere el Art. 78”.

SECCIÓN I

A.- RÉGIMEN GENERAL DE JUBILACIÓN

Artículo 40.- Están comprendidos en el régimen general de jubilación:

- a) Los asegurados inscritos a partir de la fecha de vigencia del presente Decreto Ley;
- b) Los asegurados obligatorios nacidos a partir del primero de Julio de mil novecientos treintiuno si son hombres, o a partir del primero de Julio de mil novecientos treintiseis si son mujeres;
- c) Los asegurados facultativos a que se refiere el inciso a) del artículo 4; y

d) Los asegurados facultativos a que se refiere el inciso b) del artículo 4 nacidos a partir del primero de julio de mil novecientos treinta y uno si son hombres, o a partir del primero de julio de mil novecientos treinta y seis si son mujeres.

Artículo 41.- El monto de la pensión que se otorgue a los asegurados que acrediten las edades señaladas en el artículo 38° será equivalente al cincuenta por ciento de su remuneración o ingreso de referencia siempre que tengan:

- a) Los hombres quince años completos de aportación; y
- b) Las mujeres trece años completos de aportación.

Dicho porcentaje se incrementará en dos por ciento si son hombres y dos y medio por ciento si son mujeres, por cada año adicional completo de aportación.

Artículo 42.- Los asegurados obligatorios así como los asegurados facultativos a que se refiere el inciso b) del artículo 4, que acrediten las edades señaladas en el artículo 38, que tengan cinco o más años de aportación pero menos de quince o trece años según se trate de hombres o mujeres, respectivamente, tendrán derecho a una pensión reducida equivalente a una treintava o una veinticincoava parte respectivamente, de la remuneración o ingreso de referencia por cada año completo de aportación.

Para los asegurados que al momento de su inscripción tengan sesenta o más años de edad si son hombres y cincuenticinco o más años si son mujeres, la pensión a que se refiere el párrafo anterior será determinada sobre una base que no podrá exceder de tres veces la remuneración mínima vital mensual del lugar de su trabajo habitual, cualesquiera que sean las remuneraciones o ingresos que efectivamente hubieran percibido y sobre la totalidad de las cuales deberán haber aportado.

Artículo 43.- si al momento de producirse la contingencia, según el Art. 80, el beneficiario de una pensión de jubilación tuviera cónyuge a su cargo y/o hijos en edad de percibir pensión de orfandad, el monto de la pensión se incrementará en un porcentaje comprendido entre el 2

y el 10 por ciento de la remuneración o ingreso de referencia por el cónyuge y entre el 2 y el 5 por ciento por cada hijo. El Reglamento fijará las tasas diferenciales según las remuneraciones o ingresos de referencia, de modo de beneficiar en particular a los de menor monto. Dichos incrementos se mantendrán en tanto subsistan las causas que les dieron origen”.

Artículo 44.- Los trabajadores que tengan cuando menos 55 o 50 años, de edad y 30 ó 25 años de aportación, según sean hombres o mujeres, respectivamente, tienen derecho a pensión de jubilación.

Asimismo, tienen derecho a pensión de jubilación en los casos de reducción o despedida total del personal, de conformidad con el Decreto Ley N° 18471, los trabajadores afectados que tengan cuando menos 55 o 50 años de edad, y 15 o 13 años de aportación, según sean hombres o mujeres, respectivamente.

En los casos a que se refieren los 2 párrafos anteriores, la pensión se reducirá en 4 por ciento por cada año de adelanto respecto de 60 a 55 años de edad, según se bate de hombres o mujeres, respectivamente.

En ningún caso se modificará el porcentaje de reducción por adelanto en la edad de jubilación ni se podrá adelantar por segunda vez esta edad.

Si el pensionista a que se refiere el presente artículo reiniciare actividad remuneraría, al cesar ésta se procederá a una nueva liquidación de la pensión de conformidad con lo establecido en el quinto párrafo del Art. 45”.

Artículo 45.- El Pensionista que se reincorpore a la actividad laboral como trabajador dependiente o independiente elegirá entre la remuneración o retribución que perciba por sus servicios prestados o su pensión generada por el Sistema Nacional de Pensiones. Al cese de su actividad laboral percibirá el monto de su pensión primitiva con los reajustes que se hayan

efectuado, así como los derechos que hubiera generado en el Sistema Privado de Pensiones, la misma que se restituirá en un plazo no mayor a sesenta (60) días.

Excepcionalmente, el pensionista trabajador podrá percibir simultáneamente pensión y remuneración o retribución, cuando la suma de estos conceptos no supere el cincuenta por ciento (50%) de la UIT vigente.

La ONP mediante acción coactiva recuperará las sumas indebidamente cobradas, en caso de que superen el cincuenta por ciento (50%) de la UIT y no se suspenda la pensión por el Sistema Nacional de Pensiones. Para tal caso pueden también ser compensadas las sumas que se le adeudare por tal concepto, reteniendo una suma igual al sesenta por ciento (60%) de las pensiones que pudieran corresponder al pensionista cuando cese en el trabajo, hasta cubrir el importe de las prestaciones cobradas indebidamente.

El aporte de los trabajadores pensionistas será tanto en la pensión como en la remuneración de acuerdo al porcentaje estipulado en la ley para cada uno de estos ingresos.”

Artículo 46.- La pensión de jubilación caduca por fallecimiento del pensionista.

SECCIÓN II

B.- RÉGIMEN ESPECIAL DE JUBILACIÓN

Artículo 47.- Están comprendidos en el régimen especial de jubilación los asegurados obligatorios y los facultativos a que se refiere el inciso b) del artículo 4, en ambos casos, nacidos antes del primero de Julio de mil novecientos treintiuno o antes del primero de Julio de mil novecientos treintiseis, según se trate de hombres o mujeres, respectivamente, que a la fecha de vigencia del presente Decreto Ley, estén inscritos en las Cajas de Pensiones de la Caja Nacional de Seguro Social o del Seguro Social del empleado.

Artículo 48.- El monto de la pensión que se otorgue a los asegurados comprendidos en el artículo anterior, que acrediten las edades señaladas en el artículo 38, será equivalente al cincuenta por ciento de la remuneración de referencia por los primeros cinco años completos

de aportación. Dicho porcentaje se incrementará en uno punto dos por ciento si son hombres y uno punto cinco por ciento si son mujeres, por cada año completo adicional de aportación.

Artículo 49.- Son aplicables a los pensionistas del Régimen Especial de Jubilación los artículos 43, 44, 45 y 46

CAPÍTULO III

PENSIONES DE SOBREVIVIENTES

Artículo 50.- Son pensiones de sobrevivientes las siguientes:

- a) De viudez;
- b) De orfandad; y
- c) De ascendientes.

Artículo 51.- Se otorgará pensión de sobrevivientes:

- a) Al fallecimiento de un asegurado con derecho a pensión de jubilación o que de haberse invalidado hubiere tenido derecho a pensión de invalidez;
- b) Al fallecimiento de un asegurado a consecuencia de accidente común estando en periodo de aportación;
- c) Al fallecimiento de un asegurado a consecuencia de accidente de trabajo o enfermedad profesional si los riesgos no se encuentran cubiertos por el Decreto Ley N° 18846; y
- d) Al fallecimiento de un pensionista de invalidez o jubilación.

Si el causante hubiese tenido derecho indistintamente a dos pensiones de sobrevivientes se tomará en cuenta la de mayor monto”.

Artículo 52.- Se otorgará también pensión de sobrevivientes, de conformidad con lo dispuesto en el presente Decreto Ley.

Al fallecimiento de un beneficiario de pensión por incapacidad permanente o gran incapacidad, concedida conforme al Decreto Ley N° 18846.

En este caso el monto de las pensiones será calculado sobre la base de la pensión otorgada de conformidad con el Decreto Ley N° 18846 o de la que le pudiera corresponder con sujeción al presente Decreto Ley, si ésta fuese mayor.

SECCIÓN I

PENSIÓN DE VIUDEZ

Artículo 53.- Tiene derecho a pensión de viudez la cónyuge del asegurado o pensionista fallecido, y el cónyuge inválido o mayor de sesenta años de la asegurada o pensionista fallecida que haya estado a cargo de ésta, siempre que el matrimonio se hubiera celebrado por lo menos un año antes del fallecimiento del causante y antes de que éste cumpla sesenta años de edad si fuese hombre o cincuenta años si fuese mujer, o más de dos años antes del fallecimiento del causante en caso de haberse celebrado el matrimonio a edad mayor de las indicadas.

Se exceptúan de los requisitos relativos a la fecha de celebración del matrimonio los casos siguientes:

- a) Que el fallecimiento del causante se haya producido por accidente;
- b) Que tengan o hayan tenido uno o más hijos comunes; y
- c) Que la viuda se encuentre en estado grávido a la fecha de fallecimiento del asegurado.

Artículo 54.- El monto máximo de la pensión *de viudez* es igual al cincuenta por ciento de la pensión de invalidez o jubilación que percibía o hubiera tenido derecho a percibir el causante.

Artículo 55.- El viudo y la viuda inválidos con derecho a pensión, que requieran del cuidado permanente de otra persona para efectuar los actos ordinarios de la vida, percibirán además, la bonificación mensual a que se refiere el Artículo 30, en las condiciones señaladas en dicho artículo.

SECCIÓN II

PENSIÓN DE ORFANDAD

Artículo 56.- Tienen derecho a pensión de orfandad: los hijos menores de dieciocho años del asegurado o pensionista fallecido.

Subsisten el derecho a pensión de orfandad:

- a) *Hasta que el beneficiario cumpla veintiún años*, siempre que siga en forma ininterrumpida estudios del nivel básico o superior de educación; y
- b) Para los hijos inválidos mayores de dieciocho años incapacitados para el trabajo.

Artículo 57.- *El monto máximo de la pensión de orfandad de cada hijo es igual al veinte por ciento del monto de la pensión de invalidez o jubilación que percibía o hubiera podido percibir el causante.* En caso de huérfanos de padre y madre, la pensión máxima es equivalente al cuarenta por ciento. Si el padre y la madre hubieren sido asegurados o pensionistas, la pensión se calculará sobre la base de la pensión más elevada.

En su caso, los huérfanos a que se refiere el inciso b) del artículo anterior tendrán derecho a la bonificación señalada en el artículo 30°.

SECCIÓN III

PENSIÓN DE ASCENDIENTES

Artículo 58.- Tienen derecho a pensión de ascendiente, el padre y/o la madre del asegurado o pensionista fallecido siempre que, a la fecha del deceso de éste, concurren las condiciones siguientes:

- a) Ser inválido o tener sesenta o más años de edad el padre y cincuenticinco o más años de edad la madre;
- b) Dependier económicamente del causante;
- c) No percibir rentas superiores al monto de la pensión que le correspondería; y

d) No existir beneficiarios de pensión de viudez y orfandad, o, en el caso de existir éstos, quede saldo disponible de la pensión del causante, deducidas las pensiones de viudez y/u orfandad.

Artículo 59.- El monto máximo de la pensión de ascendientes será, para cada uno de ellos, igual al veinte por ciento de la pensión que percibía o hubiera podido percibir el causante.

CAPÍTULO IV

DISPOSICIONES GENERALES SOBRE PENSIONES DE SOBREVIVIENTES

Artículo 60.- Se otorgará pensiones de sobrevivientes, únicamente cuando a la fecha del fallecimiento del causante, el de beneficiario reúna las condiciones establecidas en el presente Decreto Ley para el goce de este derecho. Las pensiones de sobrevivientes se generan en dicha fecha.

Artículo 61.- Para los efectos del otorgamiento de las pensiones de sobrevivientes, se considera inválido al sobreviviente que en razón de su estado físico y/o mental se encuentra permanentemente incapacitado para trabajar. La invalidez será declarada conforme al artículo 26°.

Artículo 62.- Cuando la suma de los porcentajes máximos que corresponden al cónyuge y a cada uno de los huérfanos de conformidad con los artículos 54 y 57, respectivamente, excediese al cien por ciento de la pensión de invalidez o de jubilación que percibía o hubiere tenido derecho a percibir el causante, dichos porcentajes se reducirán, proporcionalmente de manera que la suma de todos los porcentajes así reducidos no exceda del cien por ciento de la referida pensión. En tal caso, las pensiones de viudez y orfandad equivaldrán a los porcentajes que resulten. Para la suma indicada no se tomará en cuenta la bonificación a que se refieren los artículos 55 y 57.

Artículo 63.- De aumentar o reducirse el número de beneficiarios los montos de las pensiones se reajustarán en forma proporcional, sin que en ningún caso se sobrepase el porcentaje máximo que se puede percibir por cada pensión.

Si como resultado de haber aumentado el número de beneficiarios desapareciera el saldo que dio origen a pensión de ascendientes, se extinguirá el derecho a ésta.

Artículo 64.- Se suspende el pago de la pensión de sobrevivientes sin derecho a reintegro, según el caso, por:

- a) No acreditar semestralmente su supervivencia el beneficiario que no cobra personalmente su pensión;
- b) No someterse el pensionista inválido a la evaluación de su estado en las oportunidades que se le indique;
- c) No acreditar anualmente el beneficiario que se refiere el inciso a) del artículo 56 su derecho a continuar percibiendo la pensión; y
- d) Percibir el beneficiario, con excepción de la viuda, remuneración o ingreso asegurables superiores a dos remuneraciones mínimas vitales del lugar de su trabajo habitual.

Artículo 65.- Caduca la pensión de sobrevivientes según el caso, por:

- a) Contraer matrimonio el beneficiario;
- b) Recuperar el beneficiario inválido la capacidad laboral;
- c) Alcanzar el huérfano la edad máxima para el goce del beneficio o interrumpir sus estudios;
- y
- d) Fallecimiento del beneficiario.

Artículo 66.- En caso de contraer matrimonio el pensionista de viudez, se le otorgará por una sola vez una asignación equivalente a doce mensualidades de la pensión que percibía, sin que tal asignación pueda exceder del doble de la pensión máxima mensual a que se refiere el artículo 78.

CAPÍTULO V

CAPITAL DE DEFUNCIÓN

Artículo 67.- Al fallecimiento de un asegurado que percibía o hubiera tenido derecho a percibir pensión de jubilación o de invalidez, de acuerdo al presente Decreto Ley, y únicamente en caso que no deje beneficiarios con derecho a pensión de sobrevivientes, se otorgará capital de defunción en orden excluyente a las siguientes:

- a) Al cónyuge;
- b) A los hijos;
- c) A los padres; y
- d) A los hermanos menores de 18 años.

Artículo 68.- En caso de existir beneficiarios con igual derecho, el capital de defunción será distribuido en forma proporcional al número de ellos.

Artículo 69.- El Capital de Defunción no podrá exceder del monto de la pensión máxima mensual a que se refiere el Sistema Nacional de Pensiones del Decreto Ley N° 19990, vigente al momento del fallecimiento, dicho Capital de Defunción será equivalente a seis remuneraciones o ingresos de referencia.

De tratarse del fallecimiento de un pensionista que percibía pensión de jubilación o invalidez, y en caso que el Capital de Defunción resulte menor al monto que como pensión mínima le correspondía al momento de su fallecimiento y teniendo en cuenta los años de aportación reconocidos, el Capital de Defunción será nivelado a dicho monto.”

CAPÍTULO VI

DISPOSICIONES GENERALES RELATIVAS A LAS PRESTACIONES

Artículo 70. Los aportes, períodos de aportaciones y obligaciones del empleador

Para los asegurados obligatorios, son períodos de aportaciones los meses, semanas o días que presten o hayan prestado servicios que generen la obligación de abonar las aportaciones a que

se refieren los artículos 7 al 13. Son también períodos de aportaciones las licencias con goce de remuneraciones otorgadas por ley o por el empleador, así como los períodos durante los que el asegurado haya estado en goce de subsidio.

Corresponde al empleador cumplir con efectuar la retención y el pago correspondiente por concepto de aportaciones al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) de sus trabajadores. Sin embargo, es suficiente que el trabajador pruebe adecuadamente su período de labores para considerar dicho lapso como período de aportaciones efectivas al SNP. De la misma forma, las aportaciones retenidas que no hayan sido pagadas al SNP por el empleador son consideradas por la Oficina de Normalización Previsional (ONP) en el cómputo del total de años de aportación, independientemente de las acciones que realice la ONP para el cobro de las mismas, conforme a ley.

Son medios probatorios idóneos y suficientes para demostrar períodos de aportaciones, los certificados de trabajo, las boletas de pago de remuneraciones, la liquidación de tiempo de servicios o de beneficios sociales, las constancias de aportaciones de la Oficina de Registro y Cuenta Individual Nacional de Empleadores Asegurados (ORCINEA), del Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS) o de EsSalud y cualquier documento público conforme al artículo 235 del Código Procesal Civil.

Carece de sustento el no reconocimiento por parte de la ONP de períodos de aportaciones acreditados con los medios antedichos, argumentando que estos han perdido validez, que hay una doble condición de asegurado y empleador, o que, según la Tabla Referencial de Inicio de Aportaciones por Zonas, establecida por el IPSS, en esa zona aún no se empezaba a cotizar.”

Artículo 71.- Para los asegurados facultativos se considera como períodos de aportación los meses por los que paguen aportaciones. Para estos asegurados se considera, además, los períodos durante los cuales hubiesen sido asegurados obligatorios.

No serán consideradas para el otorgamiento y cálculo de las prestaciones, las aportaciones de los asegurados facultativos correspondientes al período anterior a la fecha en que se produjo el riesgo, que hubiesen sido abonadas con posterioridad a dicha fecha.

Artículo 72.- Las semanas o meses de prestación de servicios como asegurado de la Caja de Pensiones de la Caja Nacional de Seguro Social y de la Caja de Pensiones del Seguro Social del Empleado, se computarán, sin excepción, como semanas o meses de aportación al Sistema Nacional de Pensiones, para los efectos de las prestaciones que éste otorga, aún cuando el empleador o la empresa de propiedad social, cooperativa o similar no hubiere efectuado el pago de las aportaciones.

En el caso de que un asegurado haya sido remunerado semanalmente y luego mensualmente, o a la inversa, se entenderá que cuatro y un tercio semanas de aportación equivalen a un mes aportado, no debiendo contarse para esta equivalencia las fracciones.

Artículo 73.- El monto de las prestaciones, para los asegurados obligatorios y los facultativos a que se refiere el inciso b) del Art. 4, se determinará en base a la remuneración de referencia.

La remuneración de referencia es igual al promedio mensual que resulte de dividir entre 12 el total de remuneraciones asegurables, definidas por el Art. 8, percibidas por el asegurado en los últimos 12 meses consecutivos inmediatamente anteriores al último mes de aportación, salvo que el promedio mensual de los últimos 36 o 60 meses sea mayor, en cuyo caso se tomará en cuenta el más elevado.

Si durante dichos 12, 36 ó 60 meses no se hubiese aportado por falta de prestación de servicios en razón de accidente, enfermedad maternidad, licencia con goce de haber de conformidad con la Ley N° 11377, o paro forzoso, se sustituirá dichos periodos por igual número de meses consecutivos inmediatamente anteriores”.

Artículo 74.- El monto de las prestaciones para los asegurados facultativos a que se refiere el inciso a) del artículo 4 se determinará en base al ingreso de referencia, que es igual al promedio de los ingresos asegurable de los últimos sesenta meses y por los que se hubiese pagado aportaciones.

Artículo 75.- Cada remuneración o ingreso asegurable mensual que se tome en cuenta para establecer la remuneración o ingreso de referencia será considerado hasta el límite máximo a que se refiere el primer párrafo del artículo 10.

Artículo 76.- Si el total de meses aportados fuera inferior a doce, o a 60 en el caso de asegurados facultativos a que se refiere el inciso a) del Art. 4, el promedio se calculará sobre la base de las remuneraciones o ingresos asegurables percibidos desde el primer mes hasta el último de aportación. En caso de que el riesgo se hubiere producido antes de tener el asegurado un mes de aportación, se considerará como remuneración o ingreso de referencia, el que hubiera podido percibir en ese mes”.

Artículo 77.- Si en los últimos cinco años anteriores a la fecha de ocurrida la contingencia, hubiera incremento excesivo de las remuneraciones o de los ingresos asegurables, tendientes a aumentar indebidamente el monto de las prestaciones, el cálculo de las mismas se efectuará sin considerar dicho incremento.

El Reglamento determinará los criterios que se tomarán en cuenta para calificar el carácter excesivo de los incrementos que hubieran tendido a aumentar indebidamente el monto de las prestaciones.

Artículo 78.- El Consejo Directivo Unico de los Seguros Sociales previo estudio actuarial propondrá al Ministro de Trabajo el monto máximo de las pensiones que otorga el Sistema Nacional de Pensiones el que será fijado por Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros.

Artículo 79.- Los reajustes de las pensiones otorgadas serán fijados por Resolución Ministerial a propuesta del Consejo Directivo Unico de los Seguros Sociales, previo estudio actuarial que tenga en cuenta, las variaciones en el costo de vida. Dichos reajustes se efectuarán por tasas diferenciales según el monto de las pensiones de modo de beneficiar en particular a las menores.

No podrá sobrepasarse el límite señalado en el artículo anterior, por efecto de uno o más reajustes, salvo que dicho límite sea a su vez reajustado.

Artículo 80.- El derecho a la prestación se genera en la fecha en que se produce la contingencia, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 31.

Para los efectos de las pensiones de jubilación, se considera que la contingencia se produce cuando, teniendo derecho a la pensión:

- a) El asegurado obligatorio cesa en el trabajo para acogerse a la jubilación;
- b) El asegurado facultativo comprendido en el inciso a) del artículo 4 deja de percibir ingresos afectos; y
- c) El asegurado facultativo comprendido en el inciso b) del artículo 4, solicita su pensión no percibiendo ingresos por trabajo remunerado.

El asegurado podrá iniciar el trámite para obtener la pensión de jubilación antes de cesar en el trabajo o de dejar de percibir ingresos asegurables. Sin embargo, el pago de la pensión sólo comenzará cuando cese en el trabajo o deje de percibir ingresos asegurables, pasando a la condición de pensionista.

Artículo 81.- Sólo se abonarán las pensiones devengadas correspondientes a un período no mayor de doce meses anteriores a la presentación de la solicitud del beneficiario.

Artículo 82.- Prescribe la obligación de la Caja Nacional de Pensiones de efectuar el pago de las mensualidades correspondientes a las pensiones otorgadas, así como de las demás prestaciones, a los tres años contados a partir de la fecha en que debieron ser cobradas.

No corre el término para la prescripción:

- a) Contra los menores o incapaces que no estén bajo el poder de sus padres, o de un tutor o curador; y,
- b) Mientras sea imposible reclamar el derecho en el país, salvo que el pensionista se encuentre prófugo de la justicia.

Artículo 83.- Cuando el beneficiario tenga derecho a una o más pensiones otorgadas de acuerdo al presente Decreto Ley la suma de todas no podrá exceder de la pensión máxima a que se refiere el artículo 78.

Artículo 84.- Las pensiones del Sistema Nacional de Pensiones de la seguridad Social serán embargables hasta el 50 por ciento por deudas provenientes de pensiones alimenticias.

Serán también embargables hasta el 60 por ciento para el pago de la reparación civil por delitos contra el patrimonio en agravio del Estado o el que incluye el del Sector Público Nacional. Si concurrieran embargos por ambas causas tendrán prioridad los de alimentos.

En ningún caso se podrá embargar más del 60 por ciento de la pensión.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los párrafos anteriores y en el cuarto párrafo del Art. 45 Seguro Social del Perú podrá retener hasta el 20 por ciento de la pensión por adeudos provenientes de prestaciones pagadas en exceso por causas no imputables al pensionista. La retención y los embargos no podrán exceder del 70 por ciento de la pensión.

Seguro Social del Perú descontará del capital de defunción el importe de las pensiones pagadas en exceso al pensionista Fallecido”.

Artículo 84-A.- Régimen Especial de Jubilación para la Sociedad Conyugal y las Uniones de Hecho

1. Créase el Régimen Especial de Jubilación para la Sociedad Conyugal y las Uniones de Hecho, para las sociedades conyugales o uniones de hecho, cuyos miembros, mayores de sesenta y cinco (65) años de edad, con más de diez (10) años de relación conyugal o

convivencia permanente y estable y que no perciban pensión de jubilación alguna, acrediten aportaciones conjuntas al Sistema Nacional de Pensiones por un período no menor de veinte (20) años y cumplan con los requisitos señalados en la presente Ley.

2. La pensión especial de jubilación conyugal o de uniones de hecho tiene la condición de bien social de la sociedad conyugal, acreditada con la partida de matrimonio civil con una antigüedad no mayor de treinta (30) días o la sentencia firme de declaración judicial de unión de hecho.

3. El monto de la pensión especial de jubilación conyugal o de uniones de hecho no es menor al de la pensión mínima establecida en el Sistema Nacional de Pensiones, y la remuneración o ingreso de referencia para el cálculo de la pensión es el promedio de las remuneraciones percibidas por ambos cónyuges o miembros de la unión de hecho.

4. El beneficio de jubilación especial es percibido por ambos cónyuges o miembros de la unión de hecho.

5. En caso de fallecimiento de uno de los cónyuges o miembros de la unión de hecho, el supérstite percibe el cincuenta por ciento (50%) de la pensión especial de jubilación y, en caso de pensión de orfandad, es calculada sobre la base de la pensión especial de jubilación a que hace referencia esta norma.

6. Esta pensión especial de jubilación caduca por la invalidación del matrimonio, disolución del vínculo matrimonial o disolución de la unión de hecho por sentencia judicial correspondiente.”

CAPÍTULO VII

DE LAS PRESTACIONES DE SALUD PARA PENSIONISTAS

Artículo 85.- Los pensionistas de invalidez o jubilación del Sistema Nacional de Pensiones que hubieren sido asegurados de las Cajas de Enfermedad Maternidad de la Caja Nacional de Seguro Social y del Seguro Social del Empleado solo tienen derecho a las prestaciones de

salud por el sistema de prestación directa, y no así a los subsidios en dinero, que otorgan dichas Cajas.

Artículo 86.- Las aportaciones de los pensionistas de invalidez o jubilación para cubrir el seguro de salud serán equivalentes al cuatro por ciento del monto de la pensión, que les será retenido por la Caja Nacional de Pensiones y entregado a las Cajas de Enfermedad-Maternidad del Seguro Social del Empleado o de la Caja Nacional de Seguro Social, según corresponda.

Artículo 87.- Si los pensionistas de invalidez o jubilación radicasen en zonas en las que no sea factible el otorgamiento de prestaciones asistenciales directas, podrán recibirlas en los lugares en que sea factible el otorgamiento de las mismas, salvo que decidan renunciar a este derecho, en cuyo caso se suspenderá el descuento a que se refiere el artículo anterior.

TÍTULO V

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 88.- Seguro Social del Perú podrá aplicar multas por infracciones al presente Decreto Ley y a su Reglamento hasta por una suma equivalente a cinco veces el monto máximo señalado en la primera parte del Art. 10”.

Artículo 89.- Todo asegurado tiene derecho a formular ante la Caja Nacional de Pensiones las denuncias o reclamaciones que crea necesarias en relación a sus derechos, así como a hacer las declaraciones que, siendo obligación de empleadores, empresas de propiedad social, cooperativas o similares, sean omitidas por éstos.

Artículo 90.- No están comprendidos en el régimen del presente Decreto Ley los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales cubiertos por el Decreto Ley N° 18846.

Artículo 91.- El Reglamento del presente Decreto Ley establecerá las normas para la inscripción, forma de pago de aportaciones, y demás disposiciones necesarias para la aplicación del presente Decreto Ley.

TÍTULO VI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El Sistema Nacional de Pensiones entrará en vigencia a partir del primero de mayo de mil novecientos setentitrés.

SEGUNDA.- Los asegurados y pensionistas de las Cajas de Pensionistas de la Caja Nacional de Seguro Social y del Seguro Social del Empleado o así como los pensionistas de invalidez del régimen de la Ley N° 8433 quedarán integrados, a partir del 1 de mayo de 1973, al Sistema Nacional de Pensiones, siéndoles aplicables todas las disposiciones del presente Decreto - Ley.

TERCERA.- La obligación de pago de las aportaciones al presente Sistema se genera a partir del primero de mayo de mil novecientos setentitrés. En tanto se establece el modo de pago de las aportaciones a que se refiere el artículo 11, éstas serán pagadas en la forma en que se han venido abonando las aportaciones a las Cajas de Pensiones de la Caja Nacional de Seguro Social y del Seguro Social del Empleado, según corresponda.

CUARTA.- se otorgarán por contingencias ocurridas a partir del 01 de mayo de 1973.

Las prestaciones por contingencias ocurridas con anterioridad al 1 de Mayo de 1973, se otorgarán de conformidad con las disposiciones vigentes al momento en que se produjeron, siendo de aplicación lo dispuesto en el Art. 72 en los casos en que a dicha fecha no hubiera resolución consentida o ejecutoriada relativa a las prestaciones correspondientes”.

QUINTA.- Se fija los siguientes porcentajes iniciales para las aportaciones a que se refiere el artículo 7:

- a) Desde el primero de mayo de mil novecientos setentitrés hasta el treintiuno de diciembre de mil novecientos setenticuatro, el seis por ciento; y,
- b) Desde el primero de enero de mil novecientos Setenticinco, el siete y medio por ciento.

SEXTA.- Se fija a partir del primero de mayo de mil novecientos setentitrés los siguientes montos máximos iniciales:

- a) Como remuneración máxima asegurable mensual a que se refiere el primer párrafo del artículo 10, la suma de treinta y siete mil quinientos soles; y,
- b) Como pensión máxima mensual a que se refiere el artículo 78, la suma de treinta mil soles.

SETIMA.- Al fallecimiento de los actuales pensionistas cuyas pensiones de invalidez o jubilación fueron otorgadas por la Caja Nacional de Seguro Social, sus sobrevivientes con derecho a pensión percibirán, además de las pensiones que les correspondan, el capital de defunción a que tenían derecho de conformidad con la Ley N° 8433.

OCTAVA.- Las prestaciones de vejez a que se refieren los Arts. 46 y 47 de la Ley 8433 continuarán siendo abonadas por Seguro Social del Perú a los asegurados que ya gozaren de ellas.

Estas pensiones serán también otorgadas a los asegurados inscritos antes del 7 de agosto de 1961 que al 1 de mayo de 1973 tuvieran la edad y el número de aportaciones señaladas por dichos artículos, y solicitaren dichas pensiones hasta 30 días útiles después de la fecha de publicación del Reglamento.

En ambos casos, se aplicará a estas pensiones las normas pertinentes en vigencia antes del 1 de mayo de 1973.

En los casos previstos en la presente disposición transitoria no será de aplicación el Art. 45. De este Decreto - Ley”.

NOVENA.- Las pensiones de jubilación de los trabajadores obreros del Régimen Especial de Jubilación en servicio al 1 De mayo de 1973 o de los que se los hubieren acogido a la jubilación con anterioridad a dicha fecha, no podrán ser inferiores a las que resultarían de no aplicarse la fórmula de cálculo que a la misma fecha aplicaba la Caja Nacional de Seguro

Social en interpretación en los Arts. 84 y 85 Del Reglamento de la Ley N° 13640 que se deroga por el presente Decreto - Ley.

DECIMA.- El pago de las pensiones a los empleados jubilados con anterioridad al 1 de mayo de 1973 bajo el régimen del Fondo Especial de Jubilación de Empleados Particulares, será asumido por Seguro Social del Perú en las mismas condiciones en que fueron concedidas, siendo de aplicación lo dispuesto en el Art. 84 del presente Decreto - Ley. Corresponde a los empleadores, en su caso, la obligación de continuar abonando la parte complementaria de la pensión a que se refiere el segundo párrafo del Art. 16 y el Art. 18 del Decreto - Ley N° 17262.

El pensionista del régimen del Fondo Especial de Jubilación de Empleados Particulares, que al 1 de mayo de 1973 goce, además de dicha pensión, de pensión de vejez, invalidez o jubilación de la Caja de Pensiones del Seguro Social del Empleado, o hubiese a dicha fecha obtenido el derecho a ella, podrá percibir ambas pensiones hasta una suma total de 36 mil soles. En cualquier otro caso, será incompatible el goce simultáneo de las pensiones de invalidez o jubilación establecidas en el presente Decreto - Ley con aquellas que provengan del Decreto - Ley 17262; pudiendo el beneficiario optar por la que le convenga”.

DECIMA PRIMERA.- Los empleados en actual servicio, comprendidos en el Fondo Especial de Jubilación de Empleados Particulares, que al 1 de mayo de 1973 cuenten con 20 o más años de servicio o 15 o más años de servicios, en caso de hombres o mujeres, respectivamente, prestados al mismo empleador, o a dos empleadores, si fuese el caso del Art. 6 del Decreto - Ley N° 17262, podrán optar entre acogerse al régimen del presente Decreto - Ley o solicitar su jubilación según el Decreto - Ley N° 17262, hasta 30 días útiles después de la fecha de publicación del Reglamento. En este último caso, si el tiempo de servicios fuera menor de 30 o 25 años, según se trate de hombres o mujeres, respectivamente, la pensión será igual a tantas treintavas o veinticincoavas partes como años completos de

servicios tengan acumulados a la fecha de, presentación de la solicitud a que se refiere el quinto párrafo de la presente disposición.

Si el trabajador optase por acogerse a la jubilación según el Decreto - Ley N° 17262, podrá cesar o continuar en el trabajo, lo que deberá indicar en la solicitud de opción a que se refiere el quinto párrafo de la presente Disposición Transitoria. En caso que decidiese continuar en el trabajo, la pensión según el Decreto - Ley N° 17262 le será computada sobre la base del número de años de servicios que tuviese a la Fecha de presentación de la referida solicitud, quedando en suspenso su pago; al cesar en el trabajo podrá elegir entre la pensión según el Decreto - Ley N° 17262 cuyo pago quedó en suspenso, o la pensión que le correspondería por el Sistema Nacional de Pensiones.

Las pensiones otorgadas de acuerdo a lo dispuesto en el párrafo anterior serán de cargo de Seguro Social del Perú.

Subsiste para los empleadores la obligación de pago de la parte complementaria de la pensión a que se refiere el segundo párrafo del Art. 16 y el Art. 18 del Decreto - Ley N° 17262, siempre que el empleado tenga cuando menos 25 o 20 años de servicios prestados a un mismo empleador tratándose de hombres o mujeres respectivamente;

Si estos trabajadores optasen por jubilarse de conformidad con el Decreto Ley N° 17262 deberán presentar al Gerente de Pensiones y otras Prestaciones Económicas de Seguridad Social del Perú una solicitud con firma legalizada por notario público, o donde no lo hubiere, por juez de paz. Si no ejercitarán dicha opción dentro del término señalado, quedarán automáticamente comprendidos en el Sistema Nacional de Pensiones, y se considerará como periodo de aportación únicamente el que hubieren, aportado a cualquiera de las Cajas de Pensiones de la Caja Nacional de Seguro Social y/o del Seguro Social del Empleado y al Sistema Nacional de Pensiones.

Los trabajadores del ex - FEJEP que estuvieron sujetos a la Ley N° 4916 y que al 1 de abril de 1973 pasaron a prestar servicios al Seguro Social del Empleado bajo el régimen de la Ley N° 11377, podrán también acogerse a la opción que establece la presente disposición transitoria a condición de que reúnan los requisitos exigidos, y presentar la correspondiente solicitud dentro del término que ella establece”.

DECIMA SEGUNDA.- Es incompatible, a partir del 1 de mayo de 1973, la percepción de pensión bajo el régimen del Decreto - Ley N° 17262, con el desempeño por el pensionista de trabajo remunerado para un empleador o empresa de propiedad social, cooperativa o similar. Si lo hiciera, se le suspenderá el pago de la pensión y estará obligado a devolver el importe de las pensiones durante el tiempo que duró el desempeño del trabajo remunerado debiendo Seguro Social del Perú proceder en este caso, según lo establecido en el cuarto párrafo del Art. 45 del presente Decreto – Ley. Al cesar el trabajo remunerado el pensionista podrá optar entre continuar recibiendo la pensión del régimen del Decreto - Ley N° 17262 a que tenía derecho o la pensión que le corresponderá por el Sistema Nacional de Pensiones.

Se exceptúa de esta disposición al pensionista del régimen del Decreto - Ley N° 17262 que al 1 de mayo de 1973 se encontraba trabajando, quien sólo podrá continuar haciéndolo en el mismo empleo sin que se le suspenda el pago de la pensión; esta se reducirá, sin embargo, de manera que la suma de la pensión y la remuneración no exceda al monto de la pensión máxima fijada por la primera parte del Art. 16 del Decreto - Ley N° 17262, o sea de 36 mil soles oro por mes.

DECIMO TERCERA.- Podrán continuar como asegurados facultativos sólo para la obtención de pensiones de sobrevivientes:

a) Los pensionistas bajo el régimen del Decreto - Ley N° 17262 que a la fecha de promulgación del presente Decreto - Ley sean asegurados facultativos del Seguro Social del Empleado para el goce de prestaciones por riesgos diferidos; y

b) Los asegurados que habiéndose acogido al régimen del Decreto - Ley N° 17262, opten, al cesar en el trabajo, por percibir la pensión de dicho régimen, los mismos que sólo podrán dejar pensiones de sobrevivientes en las condiciones que fija la presente disposición transitoria.

En ambos casos dichos pensionistas pagaran como aportación el 3 por ciento de la última; remuneración que perciban hasta un máximo de 12 mil soles, debiéndose otorgar y pagar las pensiones de sobrevivientes de conformidad con el Art. 102 de la Ley N° 13724 que para este solo efecto continuará en vigencia, y de conformidad con el presente Decreto - Ley.

DECIMO CUARTA.- Los empleados comprendidos en el Fondo Especial de Jubilación de Empleados Particulares, que al 1 de mayo de 1973 se encuentren en actividad y tengan aportaciones a una o ambas Cajas de Pensiones de los Seguros Sociales cuando menos durante 10 años, y que queden incorporados al Sistema Nacional de Pensiones por no haber optado por acogerse al Decreto - Ley N° 17262, según lo establecido en la décimo primera disposición transitoria del presente Decreto - Ley Tendrán derecho, además de la pensión liquidada conforme a los Arts: 31, 43, 44 o 48.del presente Decreto - Ley, según el caso, a una bonificación complementaria equivalente al 20 por ciento de la remuneración de referencia, si, al momento de solicitar pensión de jubilación acreditan cuando menos 25 o 20 años de servicios, tratándose de hombres o mujeres, respectivamente, a un mismo empleador o a dos si fuese el caso del Art. 6 del Decreto - Ley N° 17262. En todo caso, se considerará como período de aportación anterior al 1 de mayo de 1973, únicamente el que tuvieron en cualquiera de las Cajas de Pensiones, y la pensión no podrá exceder del monto máximo a que se refiere el Art. 78”.

DECIMO QUINTA.- Los empleados públicos en actual servicio que estuvieron comprendidos en el régimen de cesantía, jubilación y montepío y que con anterioridad al primero de mayo de mil novecientos setentitres fueron incorporados por mandato legal en el

Fondo Especial de Jubilación de Empleados Particulares, se registrarán por la décima primera disposición transitoria de este Decreto Ley, salvo que opten expresamente por reincorporarse al régimen de cesantía, jubilación y montepío.

DECIMO SEXTA.- La opción a que se refiere la disposición anterior se ejercitará en el término de treinta días útiles computados a partir del primero de mayo de mil novecientos setentitrés, mediante cartas notariales dirigidas al Gerente General de la Caja Nacional de Pensiones y al titular del pliego presupuestario correspondiente.

DECIMO SEPTIMA.- En el caso a que se refiere la décimo quinta disposición transitoria, si el trabajador optare por su incorporación al Sistema Nacional de Pensiones se acumularán los períodos trabajados bajo ambos regímenes para el cómputo del tiempo de aportación siempre que no sean simultáneos.

Las entidades en que dichos trabajadores hubieren prestado servicios bajo el régimen de cesantía, jubilación y montepío, abonarán a la Caja Nacional de Pensiones, sin recargo por mora, las aportaciones que hubieran debido pagar a la Caja de Pensiones del Seguro Social del Empleado incluso para períodos anteriores al primero de octubre de mil novecientos sesentidos; y a la Caja de Pensiones de la Caja Nacional de Seguro Social; según el caso.

Asimismo, dichas entidades reintegrarán a los trabajadores, en el plazo que señale el Reglamento, la diferencia que resulte entre las sumas descontadas a los trabajadores y las que abonen a la Caja Nacional de Pensiones.

Si el trabajador se reincorporase al régimen de cesantía jubilación y montepío, se acumularán los períodos trabajados bajo ambos regímenes, siempre que no sean simultáneos, para el cómputo del tiempo de servicios, y la Caja Nacional de Pensiones entregará al Fondo de Pensiones las cantidades aportadas por aquél y sus empleadores a las Cajas de Pensiones de los Seguros Sociales, y el trabajador reintegrará a dicho Fondo, en el plazo que señale el

Reglamento, la diferencia entre dicha suma y la que debió ser descontada para el régimen de cesantía, jubilación y montepío durante el período en que estuvo fuera de dicho régimen.

DECIMO OCTAVA. Las pensiones de jubilación otorgadas de conformidad con la Ley N° 10624 y disposiciones modificatorias y ampliatorias, continuarán siendo abonadas sólo por las personas naturales o jurídicas obligadas a su pago y únicamente hasta por el monto mensual de cuarentiocho mil soles oro, monto máximo que señalaba el artículo 16 del Decreto Ley N° 17262.

DECIMO NOVENA. La compensación por tiempo de servicios de los trabajadores empleados que hubieren ingresado a prestar servicios con posterioridad al once de julio de mil novecientos sesentidos, seguirá siendo computada hasta un máximo de doce mil soles en tanto se legisla específicamente sobre la materia; cantidad que no incluye el 30% a que se refiere la Ley N° 11725.

VIGESIMA. El Ministerio de Trabajo reglamentará el presente Decreto Ley dentro del término de noventa días computados a partir de la fecha de su promulgación.

TÍTULO VII

DISPOSICIÓN FINAL

Derógase a partir del primero de mayo de mil novecientos setentitres, los artículos 39 al 50 y 52, 53 y 54 de la Ley N° 8433 la Ley N° 13640; los artículos 79 al 13 y el capítulo VIII del Título IV de la Ley N° 13724 el Decreto Ley N° 17262 y su Reglamento, las ampliatorias y modificatorias de las mismas, y las demás disposiciones que se opongan al presente Decreto Ley.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veinticuatro días del mes de Abril de mil novecientos setentitres.

General de División EP. JUAN VELASCO ALVARADO,

Presidente de la República.

General de División EP. EDGARDO MERCADO JARRIN,
Presidente del Consejo de Ministros y Ministro de Guerra.

Teniente General FAP. ROLANDO GILARDI RODRIGUEZ,
Ministro de Aeronáutica.

Vice Almirante AP. LUIS VARGAS CABALLERO,
Ministro de Marina.

Teniente General FAP. PEDRO SALA OROSCO,
Ministro de Trabajo.

General de División EP. ALFREDO CARPIO BECERRA,
Ministro de Educación.

General de División EP. FRANCISCO MORALES BERMUDEZ CERRUTI,
Ministro de Economía y Finanzas.

General de División EP. JORGE FERNANDEZ MALDONADO SOLARI,
Ministro de Energía y Minas.

General de Brigada EP. JAVIER TANTALEAN VANINI,
Ministro de Pesquería.

Mayor General FAP. FERNANDO MIRO QUESADA BAHAMONDE,
Ministro de Salud.

Contralmirante AP. RAMON ARROSPIDE MEJIA,
Ministro de Vivienda.

Contralmirante AP. ALBERTO JIMENEZ DE LUCIO,
Ministro de Industria y Comercio.

General de Brigada EP. MIGUEL ANGEL DE LA FLOR VALLE,
Ministro de Relaciones Exteriores.

General de Brigada EP. PEDRO RICHTER PRADA,

Ministro del Interior.

General de Brigada EP RAUL MENESES ARATA,

Ministro de Transportes y Comunicaciones

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Lima, 24 de Abril de 1973.

General de División EP.

JUAN VELASCO ALVARADO.

General de División EP.

EDGARDO MERCADO JARRIN.

Teniente General FAP.

ROLANDO GILARDI RODRIGUEZ.

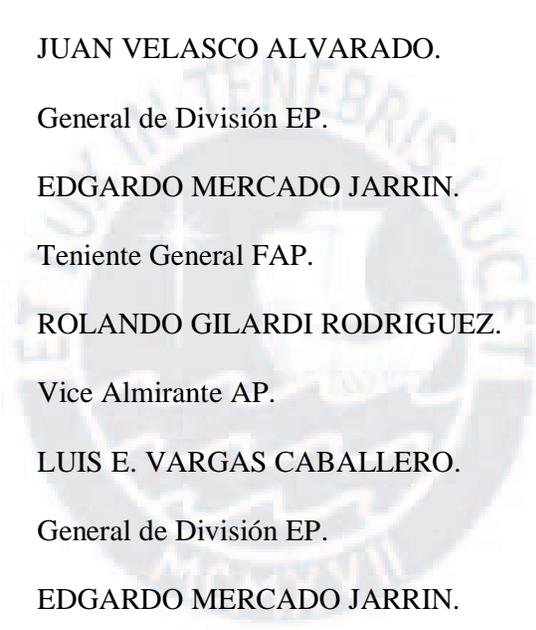
Vice Almirante AP.

LUIS E. VARGAS CABALLERO.

General de División EP.

EDGARDO MERCADO JARRIN.

Teniente General. FAP. PEDRO SALA OROSCO.



Apéndice B. Decreto Ley N° 25897

DECRETO LEY N° 25897

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

POR CUANTO :

El Gobierno de Emergencia y Reconstrucción Nacional;

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros;

Ha dado el Decreto Ley siguiente:

TITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1º.- El Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP) tiene como objeto contribuir al desarrollo y fortalecimiento del sistema de previsión social en el área de pensiones y está conformado por las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP), las que administran los Fondos de Pensiones a que se refiere el capítulo II del Título II de la presente ley y otorgan obligatoriamente a sus afiliados las prestaciones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio a que se refiere el capítulo V del Título II de la presente ley.

Artículo 2º.- Corresponde a los trabajadores, cualquiera sea la modalidad del trabajo que realicen, afiliarse a las AFP en los términos establecidos por la presente ley, sus reglamentos y las disposiciones generales que para dicho efecto dicte la Superintendencia de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (la Superintendencia).

Artículo 3º.- El SPP funciona bajo la modalidad de Cuentas Individuales de Capitalización.

TITULO II

LA INCORPORACION AL SPP

Artículo 4º.- La incorporación al SPP se efectúa a través de la afiliación a una AFP. Tal afiliación es voluntaria para todos los trabajadores dependientes o independientes. Los trabajadores pueden desafiliarse de la respectiva AFP a fin de afiliarse al IPSS en un plazo que no puede exceder de 2 años a partir de la vigencia de la presente ley. Las condiciones de desafiliación de una AFP y consecuente afiliación al IPSS son establecidas por la Superintendencia.

En el caso de traslado del SPP a los sistemas de pensiones administrados por el IPSS (i) el trabajador debe iniciar sus aportes al IPSS; (ii) debe reducirse de su remuneración un monto equivalente al incremento a que se refiere el Artículo 8º de la presente ley; y (iii) el empleador debe iniciar sus aportes al IPSS, efectuar el pago de la compensación por tiempo de servicios conforme al Decreto Legislativo N° 650 y el Seguro de Vida Obligatorio regulado por el Decreto Legislativo N° 688.

Artículo 5º.- Los afiliados a los sistemas de pensiones administrados por el IPSS pueden optar por permanecer en ellos con todos los derechos y beneficios inherentes a dichos regímenes o por incorporarse al SPP. En este último caso, su traslado al SPP es reversible dentro de los dos años siguientes de la vigencia de la presente ley, siempre que sean mayores de 55 años si son hombres y de 50 años si son mujeres, o que la razón determinante de su afiliación al SPP haya sido la creencia equivocada de que tenía derecho al Bono de Reconocimiento en el momento de la promulgación de la presente ley.

En el caso de retorno del SPP a los sistemas de pensiones administrados por el IPSS se aplicarán las siguientes reglas:

- a) El trabajador debe reiniciar sus aportes al IPSS sumándose sus años de permanencia en el SPP a los de su permanencia total en el IPSS a efectos de calcular sus beneficios y siendo el Bono de Reconocimiento un pago a cuenta de sus beneficios. A efectos de la aplicación del Bono de Reconocimiento como pago a cuenta, se descuenta de la pensión mensual del trabajador, una proporción equivalente a la proporción de años que reconoce el Bono de Reconocimiento sobre el total de los años de aporte efectuado por el trabajador;
- b) Queda sin efecto el aumento de remuneraciones a que se refiere el Artículo 8º siguiente; y,
- c) Renace la obligación del empleador de efectuar los aportes al IPSS, el pago de la compensación por tiempo de servicios conforme al Decreto Legislativo N° 650 y el Seguro de Vida Obligatorio regulado por el Decreto Legislativo N° 688.

En el caso de lo dispuesto por el Artículo 4º precedente y el presente artículo, la AFP, en un plazo que no puede exceder de 10 días de comunicado el traslado al IPSS, debe (i) transferir al IPSS los montos acumulados en la respectiva Cuenta Individual de Capitalización, salvo los correspondientes a los aportes obligatorios a que se refiere el inciso c) del Artículo 30º y a los aportes voluntarios a que se refiere el inciso b) del Artículo 30º, los que serán entregados a la depositaria que conforme al Decreto Legislativo N° 650 elija el trabajador o directamente al mismo si se trata de un trabajador cesante y, (ii) transferir a los trabajadores los aportes voluntarios a que se refieren el inciso a) y el último párrafo del Artículo 30º y el Artículo 31º siguientes.

Artículo 6º.- A efectos de su afiliación, el trabajador puede elegir libremente la AFP, así como cambiar de AFP una o más veces si lo considera conveniente, con el aviso previo a su empleador, de ser el caso, y a la AFP de la que se retira en la forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

La afiliación es personal e indelegable, salvo lo que dispongan los reglamentos.

Artículo 7º.- Las AFP tienen la obligación de afiliar a cualquier trabajador que lo solicite, en las condiciones establecidas en la presente ley, sus reglamentos y las disposiciones generales que emita la Superintendencia.

El incumplimiento de la obligación establecida en el párrafo precedente da lugar a la cancelación de la licencia de funcionamiento de la respectiva AFP. En tal caso, el Fondo pasa a ser administrado por otra AFP, según como lo determine la Superintendencia.

Artículo 8º.- A partir del momento de la incorporación del trabajador dependiente al SPP mediante su afiliación a una AFP, su remuneración mensual se incrementa de la siguiente manera:

- a) En el 10.23% de su remuneración. Con dicho aumento, desaparece la obligación del empleador de aportar a otros sistemas de pensiones administrados por el IPSS o por terceros, respecto al correspondiente trabajador;
- b) En un 3% adicional sobre su remuneración incluido el porcentaje a que se refiere el inciso a) precedente;
- c) A opción del trabajador, en el 9.72% de su remuneración. Con el ejercicio de tal opción, desaparece la obligación del empleador de efectuar los correspondientes depósitos y provisión por compensación por tiempo de servicios; y,
- d) En el monto correspondiente al Seguro de Vida Obligatorio a que se refiere el Decreto Legislativo N° 688. Con tal incremento desaparece la obligación de aporte para dicho fin.

Artículo 9º.- En el caso de optar el trabajador por dejar el régimen del IPSS e incorporarse al SPP, recibe un "Bono de Reconocimiento" emitido por el IPSS por el monto correspondiente a los beneficios del trabajador en función a los meses de sus aportes al IPSS hasta la fecha de vigencia de la presente ley.

Únicamente están facultados a recibir el "Bono de Reconocimiento" los trabajadores afiliados a los sistemas de pensiones administrados por el IPSS al momento de entrada en vigencia de la presente ley y que hayan cotizado en el IPSS los 6 meses inmediatamente anteriores a su incorporación al SPP y un mínimo de 48 meses en total dentro de los 10 años previos a la fecha de vigencia de la presente ley.

Los "Bonos de Reconocimiento" deben ser entregados por el IPSS a la AFP que el trabajador indique, quien a su vez los debe entregar a una entidad de servicios de guarda física de valores.

Artículo 10º.- Los "Bonos de Reconocimiento" tienen las siguientes características:

- a) Deben ser nominativos;
- b) Deben expresarse en moneda nacional y mantener su valor constante en función del Índice de Precios al Consumidor para Lima Metropolitana que publica el INEI, o el indicador que lo sustituya, tomándose como base el índice del mes de la fecha de entrada en vigencia de la presente ley;
- c) Están garantizados por el Estado;
- d) Son redimibles (i) en la fecha en que el titular original cumpla la edad de jubilación, haya sido transferido o no; o (ii) con la muerte, con la jubilación anticipada o con la declaración de

invalidez total permanente del titular original antes de haber cumplido la edad de jubilación sólo si el "Bono de Reconocimiento" no hubiese sido transferido.

Artículo 11º.- Los títulos representativos de los "Bonos de Reconocimiento" deben expresar:

- a) Su designación específica;
- b) La denominación del ente emisor;
- c) Su valor nominal, que es calculado tomando como base la fecha de vigencia de la presente ley, independientemente del momento del traslado al SPP;
- d) La fecha de emisión que es, para la totalidad de "Bonos de Reconocimiento", la de la entrada en vigencia de la presente ley;
- e) La fecha de redención, que debe ser la fecha en que el titular original cumpla la edad de jubilación;
- f) Su número;
- g) El nombre del titular original;
- h) Las características a que se refiere el Artículo 10º anterior, que deben expresarse en el reverso del título.

Artículo 12º.- Los "Bonos de Reconocimiento" pueden ser transferidos por endoso. El endoso del primer titular sólo puede hacerse a título oneroso y a cambio de dinero, el que debe ser íntegramente abonado en la Cuenta Individual de Capitalización del primer titular a que se refiere el Artículo 10º de la presente ley. Tal transferencia debe ser necesariamente efectuada a través de la AFP en la que está aplicado al trabajador. La AFP está impedida de recibir una retribución por dicho servicio.

Los "Bonos de Reconocimiento" no pueden ser dados en garantía por el titular original.

Los "Bonos de Reconocimiento" tienen un valor nominal máximo de S/. 60,000.00, actualizado conforme a los Índices de Precios al Consumidor para Lima Metropolitana que publica el INEI o el indicador que lo sustituya. La base del índice es la del mes de entrada en vigencia de la presente ley.

TITULO III

LAS AFP

CAPITULO I

CONSTITUCION Y ORGANIZACION DE LAS AFP

Artículo 13º.- Las AFP deben constituirse como sociedades anónimas. Son de duración indefinida y tienen como único objeto social administrar un determinado Fondo de Pensiones (el Fondo) y otorgar las prestaciones a que se refiere el Artículo 38º de la presente ley. Para dicho fin, las AFP recaudan por sí mismas o a través de terceros, los recursos destinados al Fondo.

La razón social de las AFP debe comprender la sigla "AFP" y en ningún caso puede incluir el nombre de personas jurídicas o naturales existentes, ni nombres que desvirtúen la naturaleza del servicio o que induzcan a error o confusión.

Las AFP no pueden funcionar en locales en los que funcionen otras entidades.

Artículo 14º.- El capital mínimo de las AFP es de S/. 500,000.00, que debe ser íntegramente suscrito y totalmente pagado en dinero en el momento de su constitución.

La suma del capital se actualiza anualmente al cierre de cada ejercicio en función al Índice de Precios al Consumidor para Lima Metropolitana que publica periódicamente el INEI o el indicador que lo sustituya. La base del referido índice es el número que arroje para el mes de enero de 1992.

Sin perjuicio de lo establecido en el presente artículo, las AFP deben aumentar su capital social de acuerdo a los requerimientos de su operación o si, con la exclusiva finalidad de proteger los derechos de los afiliados, se lo exige la Superintendencia. Los respectivos aportes deben ser necesariamente en dinero.

Antes de que las AFP inicien operaciones con el público deben tener inscritas y registradas en bolsa las acciones representativas de su capital.

Artículo 15º.- Para constituirse y efectuar publicidad, las AFP deben tener autorización de la Superintendencia, según como se establece en el inciso b) del Artículo 54º de la presente ley.

Los locales de las personas naturales o jurídicas que efectúan actividades iguales o similares a las de las AFP sin haber obtenido autorización de la Superintendencia pueden ser clausurados, para lo cual el Superintendente puede contar con el apoyo de la fuerza pública. Si ésta re-

haya brindar su apoyo, queda incurso en el delito de abuso de autoridad previsto en el primer párrafo del Artículo 378º del Código Penal.

Es aplicable al supuesto de la presente norma lo establecido por el penúltimo párrafo del Artículo 65º de la presente ley.

Artículo 16º.- Están impedidos de participar en forma directa o indirecta en una AFP:

- a) Las empresas bancarias, financieras o de seguros que operen en el Perú, comprendidas en el Decreto Legislativo N° 637;
- b) El IPSS;
- c) Las entidades que brinden a las AFP servicios de guarda física de valores;
- d) Las empresas Clasificadoras de Riesgo a que se refiere el Artículo 25º de la presente ley;
- e) Otras AFP, así como sus accionistas con una participación superior al 3% del capital de las respectivas AFP;
- f) Los agentes de intermediación a que hace referencia el Decreto Legislativo N° 755.
- g) Las asociaciones mutuales de crédito y las cajas de ahorro y préstamo.

Se considera participación indirecta para los efectos de la aplicación de los supuestos considerados en el presente artículo, en lo que sea aplicable, la establecida en los Artículos 53º y 54º del Decreto legislativo N° 637.

A efectos de la aplicación del presente artículo, se presume que no hay propiedad indirecta a que se refiere el Artículo 54º del Decreto Legislativo N° 637 en los casos en que los accionistas de empresas consideradas en los incisos a), c), d), f) y g) sean organizadores de una AFP o se incorporen a ésta, salvo que (i) exista razón fundada de que la organización o el funcionamiento de una AFP está dirigida fundamentalmente a favorecer a las empresas consideradas en los incisos a), c), d), f) y g) o (ii) sea presumible que se producirá competencia desleal.

La Superintendencia debe calificar de oficio o a pedido de parte el supuesto señalado en el literal (i) y a pedido de parte el supuesto señalado en el literal (ii). En los casos de denuncias maliciosas o negligentes, la Superintendencia cancelará la licencia de la AFP si el denunciante es una AFP o aplicará una multa equivalente al doble del capital mínimo requerido para constituir una AFP, si el denunciante es un tercero.

Artículo 17º.- Las AFP deben abstenerse de efectuar actos que importen competencia desleal.

Sin perjuicio de la determinación de los supuestos de competencia desleal que debe establecer en cada caso la Superintendencia a solicitud del perjudicado, se considera competencia desleal el ofrecer a los actuales y futuros afiliados, con el objeto de mantener o incentivar su afiliación, beneficios que no estén directamente relacionados con la operación de las AFP, o que estando relacionados, la AFP esté en condiciones de ofrecerla por la posición de ventaja de sus accionistas.

CAPITULO II

ADMINISTRACION DEL FONDO DE PENSIONES

Artículo 18º.- Cada AFP administra un Fondo de Pensiones (el Fondo), salvo lo dispuesto por el Artículo 66º de la presente ley. El Fondo no integra el patrimonio de las AFP y su contabilidad debe ser llevada por separado.

Artículo 19º.- El Fondo está constituido por la suma total de las Cuentas Individuales de Capitalización a que se refiere el párrafo siguiente, menos, de ser el caso, el rubro de la retribución de las AFP a que se refiere el Artículo 24º de la presente ley.

Las Cuentas Individuales de Capitalización están integradas por:

- a) Los aportes obligatorios y voluntarios de los afiliados a que se refiere el Artículo 30º de la presente ley.
- b) Los aportes voluntarios que efectúen los empleadores en favor de los afiliados a que se refiere el Artículo 31º de la presente ley.
- c) Los intereses compensatorios y las penalidades que establezcan los reglamentos.
- d) El producto de la transferencia efectuada por el primer titular o de la redención de los "Bonos de Reconocimiento".
- e) Las ganancias de capital y demás rendimientos que generen los montos de las Cuentas Individuales de Capitalización.
- f) Los bienes no dinerarios que sustituyan a los montos de las Cuentas Individuales de Capitalización; y,
- g) Los montos correspondientes a las prestaciones de invalidez y sobrevivencia en los casos que se produzcan tales contingencias.

Artículo 20º.- Los bienes que integran el Fondo, el Fondo Complementario a que se refiere el Artículo 50º de la presente ley, el Fondo de Longevidad a que se refiere el Artículo 44º de la presente ley, el Encaje Legal a que se refiere el inciso b) del Artículo 23º de la presente ley y, en general, las garantías que determine la Superintendencia son inembargables, salvo los aportes voluntarios de los afiliados registrados en la "Libreta Complementaria de Capitalización AFP" a que se refiere el artículo siguiente.

Artículo 21º.- La Cuenta Individual de Capitalización de cada afiliado queda expresada en 2 libretas de registro denominadas "Libreta de Capitalización AFP" y "Libreta Complementaria de Capitalización AFP". En la primera se anotan todos los movimientos y saldos de los aportes obligatorios a que se refieren los incisos a) y e) del Artículo 30º, de los aportes voluntarios a que se refieren los incisos a) y b) del Artículo 30º y de los aportes del empleador a que se refiere el Artículo 31º, así como las ganancias de todos ellos, debiendo especificarse la naturaleza y origen de cada uno de los aportes. En la segunda se anotan los movimientos y saldos de los aportes voluntarios del afiliado a que se refiere el último párrafo del Artículo 30º, así como sus ganancias.

Las AFP deben informar por lo menos cuatrimestralmente y por escrito a sus afiliados de los movimientos y saldos de las Cuentas Individuales de Capitalización, sin perjuicio de las solicitudes que a dicho fin puedan efectuar los afiliados.

CAPITULO III

DE LAS INVERSIONES Y DE LA CALIFICACION Y CLASIFICACION

Artículo 22º.- Las AFP administran los Fondos, invirtiendo sus recursos en la forma determinada en la presente ley, sus reglamentos y las disposiciones generales que a ese efecto emita la Superintendencia.

Artículo 23º.- Las inversiones a que se refiere el artículo anterior deben generar una rentabilidad mínima, que es determinada por los reglamentos. La rentabilidad mínima está garantizada por:

- a) La Reserva de Fluctuación de Rentabilidad, que está constituida por la parte de la rentabilidad que genere cada Fondo sobre la rentabilidad promedio del SPP más un porcentaje determinado, de acuerdo a lo establecido en los reglamentos;
- b) El Encaje Legal, que se constituye con recursos propios de las AFP; y,
- c) Otras garantías que la Superintendencia determine de manera general.

Los aportes de capital, o, de ser el caso, la capitalización de reservas para mantener la rentabilidad mínima se perfeccionan con la suscripción del Acta de Junta de Accionistas, la que se inscribe directamente en el Registro Mercantil.

Artículo 24º.- Las AFP perciben por la prestación de todos sus servicios una retribución compuesta por uno o por la combinación de los siguientes rubros:

- a) Una comisión no establecida en porcentajes, que se expresa en moneda nacional;
- b) Una comisión porcentual calculada sobre la Remuneración Asegurable del afiliado; y,
- c) Una comisión porcentual sobre los saldos administrados.

La retribución es establecida libremente por cada AFP, y debe ser única y de aplicación general para todos sus afiliados.

Artículo 25º.- Las inversiones de las AFP, sólo podrán efectuarse en los porcentajes máximos establecidos por el Banco Central de Reserva dentro de los límites que para tal fin determinen los reglamentos de esta Ley, debiendo contarse con opinión de la Superintendencia.

A fin de lograr una rentabilidad, dentro de la máxima seguridad, que permita cubrir a la AFP el otorgamiento de las prestaciones a que se encuentre obligada, las inversiones del Fondo se efectuarán en:

- a) Valores emitidos por el Gobierno Central de la República del Perú;
- b) Valores emitidos por el Banco Central de Reserva del Perú;
- c) Depósitos a plazo y otros títulos representativos de captaciones por parte de empresas del Sector Financiero;
- d) Bonos emitidos por empresas del Sistema Financiero;
- e) Instrumentos financieros de corto plazo que confieren derechos crediticios;
- f) Bonos de empresas privadas, con la excepción de las del Sistema Financiero;
- g) Acciones representativas del capital social;
- h) Acciones de trabajo;
- i) Certificados de Suscripción preferente;
- j) Colocación en Operaciones de Reporte;
- k) Productos derivados de valores que se negocien en Rueda de Bolsa;
- l) Cuotas de Fondos Mutuos de Inversión en Valores;
- m) Instrumentos financieros emitidos o garantizados por Estados o Bancos Centrales de países extranjeros, así como acciones y bonos emitidos por instituciones extranjeras.
- n) Emisiones primarias de acciones o bonos, dirigidas a financiar el desarrollo de nuevos proyectos.
- o) Otros valores mobiliarios, cuando la Superintendencia lo determine.

La inversión en los valores a que se refieren los incisos e) y j) sólo se podrán efectuar bajo los límites y características que determine la Superintendencia.

Los límites de inversión deberán sujetarse a los criterios de diversificación siguientes:

- i. Las inversiones comprendidas en los incisos a), b), c), d) y f), no deberán superar individualmente el 25% del valor del Fondo.
- ii. Las inversiones comprendidas en los incisos a) y b) no deberán superar en conjunto el 60% del valor del Fondo.
- iii. Las inversiones comprendidas en los incisos c) y d) no deberán superar el 30% del valor del Fondo.
- iv. Las inversiones comprendidas en el inciso e), no deberán superar el 10% del valor del Fondo.
- v. Las inversiones comprendidas en los incisos g), h), i), j), k) y l), no deberán superar individualmente el 10% del valor del Fondo, ni en conjunto el 30% del mismo.
- vi. Las inversiones comprendidas en el inciso m) y n), no deberán superar individualmente el 5% del valor del Fondo.

En el caso de adquisiciones o ventas de valores mobiliarios, éstas deberán realizarse en valores que por requerimiento del Decreto Legislativo N° 755 estén debidamente registrados en el Registro Público de Valores e Intermediarios.

Para los casos de valores que no se encuentren inscritos en dicho Registro, la Superintendencia mediante norma genérica, y contando con la opinión previa de CONASEV, establecerá los valores cuya negociación les estará permitida a las AFP.

Para la inversión de los instrumentos a los que se refiere el inciso m) se requiere opinión favorable del Banco Central de Reserva.

No están comprendidos dentro de los alcances de este requerimiento los valores emitidos por el Gobierno Central de la República del Perú así como por el Banco Central de Reserva del Perú.

A solicitud de la Superintendencia, por Decreto Supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros se podrá variar los límites de inversión señalados en el presente artículo.

Artículo 26°.- La calificación y clasificación de los valores mobiliarios e instrumentos financieros debe tomar en consideración el riesgo de los mismos en función a la solvencia y solidez de los emisores, la rentabilidad esperada, el nivel de liquidez, la presencia de los valores mobiliarios e instrumentos en el mercado y demás criterios que le sean aplicables. Los sistemas de clasificación deben adecuarse a los sistemas internacionalmente aceptados.

Artículo 27°.- Los accionistas, directivos y empleados de las Empresas Clasificadoras de Riesgo y los integrantes de la Comisión Clasificadora que revelaren cualquier información sujeta a clasificación, serán reprimidos con pena privativa de libertad no menor de 4 años ni mayor de 10 años y con 365 a 730 días multa.

Si la información reservada es utilizada por el agente antes de ser divulgada en el mercado, directa o indirectamente, en beneficio propio o de terceros, la pena privativa de libertad será no menor de 6 ni mayor de 12 años.

Artículo 28°.- Las Empresas Clasificadoras de Riesgo que califiquen y clasifiquen valores mobiliarios e instrumentos financieros en los cuales las AFP pueden invertir los recursos de sus respectivos Fondos, deben registrarse en la Superintendencia.

CAPITULO IV

LOS APORTES

Artículo 29°.- Los aportes al Fondo pueden provenir de los trabajadores dependientes, de los trabajadores independientes o de los empleadores. En el primer caso, los empleadores actúan como agentes retenedores.

Artículo 30°.- Los aportes de los trabajadores dependientes pueden ser obligatorios o voluntarios.

Los aportes obligatorios están constituidos por:

- a) El 10% de la Remuneración Asegurable;
- b) Un porcentaje de la Remuneración Asegurable destinado a financiar las prestaciones de invalidez y sobrevivencia y un monto destinado a financiar la prestación de gastos de sepelio;
- c) El 1% de la Remuneración Asegurable como contribución de solidaridad entregada al IPSS, el cual es destinado al financiamiento de programas de bienestar social, excluidos los de salud, para personas minusválidas o de más de 65 años de edad.
- d) Los montos y/o los porcentajes que cobren las AFP por los conceptos establecidos en los incisos a) y b) del Artículo 24° de la presente ley; y,
- e) El incremento en la remuneración del trabajador a que se refiere el inciso c) del Artículo 8° de la presente ley.

Los aportes voluntarios están conatituidos por:

- a) Un porcentaje de su Remuneración Asegurable, que no puede exceder del 20% de la misma para efectos de garantizar la inembargabilidad a que se refiere el Artículo 20° de la presente ley; y,
- b) En el caso de ejercicio de la opción a que se refiere el inciso c) del Artículo 8° precedente, un porcentaje no mayor del 2% mensual del fondo de compensación por tiempo de servicios que mantiene el trabajador en el sistema financiero.

- c) El monto de la compensación por el tiempo de servicios acumulado al 31 de Diciembre de 1990 que el empleador deba transferir conforme a la Octava Disposición Transitoria del Decreto Legislativo N° 650, salvo que se hubiere celebrado el Convenio Individual a que se refieren los Artículos 35° y siguientes del mismo dispositivo.

Cualesquiera aportes sobre el límite del 20% a que se refiere el punto a) precedente se integran igualmente a la Cuenta Individual de Capitalización, debiendo registrarse, sin embargo, en la "Libreta Complementaria de Capitalización AFP" a que se refiere el Artículo 21°. Los montos registrados en la misma son embargables.

Artículo 31°.- Los aportes voluntarios del empleador no están sujetos a límite

Artículo 32°.- Los aportes obligatorios a que se refieren los incisos a) y e) del Artículo 30°, los aportes voluntarios a que se refiere el Artículo 30° y los aportes del empleador a que se refiere el Artículo 31° precedentes deben ser íntegramente abonados a la Cuenta Individual de Capitalización de cada afiliado.

Artículo 33°.- Los aportes del trabajador independiente que opte por incorporarse al SPP son de su exclusivo cargo, siendo de aplicación a los mismos lo establecido en el Artículo 30° precedente, según corresponda.

Artículo 34°.- Los aportes a los que se refiere el Artículo 30° precedente, deben ser declarados, retenidos y pagados por el empleador a la AFP en la que se encuentre afiliado el trabajador. El pago puede ser hecho a través de la institución financiera o de otra naturaleza que designe la AFP.

La declaración, retención y pago deben efectuarse dentro de los primeros cinco días del mes siguiente a aquel en que se devengaron las remuneraciones afectas.

La forma de pago de los aportes del empleador a que se refiere el Artículo 31° debe efectuarse en el mismo plazo que el señalado en el párrafo precedente.

La forma de pago de los aportes del trabajador independiente se establece de común acuerdo entre éste y la respectiva AFP.

Artículo 35°.- Sin perjuicio de las sanciones, multas o recargos que puedan recaer sobre el empleador por la demora o el incumplimiento de su obligación de retención y pago, el trabajador, directamente o a través de la AFP a la que está afiliado, puede accionar penalmente contra los representantes legales del empleador en el caso de que en forma maliciosa incumplan con su obligación de retener, pagar o presentar declaraciones incompletas o falsas.

Artículo 36°.- La cobranza de los aportes impagos se hace a través del procedimiento especial establecido en los reglamentos.

Artículo 37°.- Corresponde a las AFP entablar las acciones de cobranza de las cotizaciones impagas. Tales acciones de cobranza son efectuadas ante los Ejecutores Coactivos, cuya designación compete a la Superintendencia.

La actuación de los Ejecutores Coactivos es establecida en los reglamentos.

CAPITULO V

LAS PRESTACIONES

Artículo 38°.- Las prestaciones en favor de los trabajadores incorporados al SPP son exclusivamente las de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio, y no incluyen prestaciones de salud ni riesgos de accidentes de trabajo.

SUBCAPITULO I

PENSION DE JUBILACION

Artículo 39°.- Tienen derecho a recibir la pensión de jubilación los afiliados cuando cumplan 65 años de edad.

Artículo 40°.- Procede la jubilación anticipada cuando el afiliado así lo disponga, siempre que obtenga una pensión igual o superior al 50% del promedio de las remuneraciones percibidas y rentas declaradas durante los últimos 120 meses, debidamente actualizadas.

Artículo 41°.- La pensión de jubilación se calcula en base al saldo que arroje la Cuenta Individual de Capitalización del afiliado al momento que le corresponde la prestación, en función a los factores siguientes:

- El capital acumulado en su Cuenta Individual de Capitalización menos los fondos registrados en la "Libreta Complementaria de Capitalización AFP" que el afiliado decida retirar;
- El producto de la venta o redención del Bono de Reconocimiento, en los casos que corresponda.

Artículo 42°.- Para hacer efectiva la pensión de jubilación, el afiliado o sus sobrevivientes, según sea el caso, pueden optar por cualquiera de las modalidades siguientes:

- Retiro Programado
- Renta Vitalicia Personal

- c) Renta Vitalicia Familiar
- d) Renta Temporal con Renta Vitalicia Diferida.

Artículo 43°.- El Retiro Programado es la modalidad de pensión administrada por una AFP mediante la cual el afiliado, manteniendo la propiedad sobre los fondos acumulados en su Cuenta Individual de Capitalización, efectúa retiros mensuales contra el saldo de dicha cuenta hasta que la misma se extinga.

Los retiros mensuales se establecen de acuerdo al programa de retiros predeterminado por las partes, teniendo en consideración las condiciones establecidas y las tablas correspondientes publicadas por la Superintendencia.

El saldo que quedara en la Cuenta Individual de Capitalización en el momento del fallecimiento del afiliado pasa a sus herederos. A falta de herederos, el saldo pasa a integrar el Fondo, distribuyéndose en montos iguales entre la totalidad de Cuentas Individuales de Capitalización de la correspondiente AFP.

Artículo 44°.- La Renta Vitalicia Personal es la modalidad de pensión mediante la cual el afiliado contrata con una AFP una renta vitalicia mensual hasta su fallecimiento. Para tal fin, la AFP debe establecer un sistema de autoseguro mediante la utilización de los saldos de la Cuenta Individual de Capitalización de los afiliados que contrataron tal modalidad y que hayan fallecido. Con dichas retenciones se constituye un Fondo de Longevidad que es administrado por la AFP.

Corresponde a la Superintendencia establecer los criterios para la inversión del Fondo de Longevidad, supervisar los saldos que integran el Fondo de Longevidad y la edad utilizada para el cálculo de la pensión, así como dictar las medidas complementarias para el debido funcionamiento del sistema.

La renta vitalicia interna procede desde el momento en que el afiliado le cede a la AFP el saldo de su Cuenta Individual de Capitalización.

Artículo 45°.- La Renta Vitalicia Familiar es la modalidad de pensión mediante la cual el afiliado contrata directamente con la empresa de seguros de su elección el pago de una renta mensual hasta su fallecimiento y el pago de pensiones de sobrevivencia en favor de sus beneficiarios.

La Renta Vitalicia Familiar procede desde el momento en que el afiliado le cede a la empresa de seguros el saldo de su Cuenta Individual de Capitalización.

Artículo 46°.- La Renta Temporal con Renta Vitalicia Diferida es la modalidad de pensión por la cual un afiliado contrata una Renta Vitalicia Personal o Familiar, con el fin de recibir pagos mensuales a partir de una fecha determinada, reteniendo en su Cuenta Individual de Capitalización los fondos suficientes para obtener de la AFP una Renta Temporal durante el período que medie entre la fecha que ejerce la opción por esta modalidad y la fecha en que la Renta Vitalicia Diferida comienza a ser pagada por la AFP o por una empresa de seguros, según sea el caso.

La Renta Vitalicia Diferida que se contrate no puede ser inferior al 50% del primer pago mensual de la Renta Temporal ni superior al 100% de dicho primer pago.

SUBCAPITULO II

PENSION DE INVALIDEZ, SOBREVIVENCIA Y GASTOS DE SEPELIO

Artículo 47°.- Las causales que originan la pensión de invalidez y de sobrevivencia son establecidas por los reglamentos.

Artículo 48°.- Los riesgos de invalidez y sobrevivencia así como los gastos de sepelio pueden ser administrados, a opción de las AFP, por las propias AFP o por Empresas de Seguros.

Las prestaciones de invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio deben ser prestadas uniformemente por todas las AFP o, de ser el caso, por las Empresas de Seguros que operen o no en el Perú.

Artículo 49°.- En el caso de que una AFP opte por no administrar los riesgos a que se refiere el presente subcapítulo, la administración de tales riesgos se traslada a las Empresas de Seguros. En este último caso, quedan comprendidos todos sus afiliados, correspondiendo a cada afiliado designar a través de la AFP la Empresa de Seguros que administre dichos riesgos o, en su caso, delegar en la AFP la selección de la misma. La selección de la Empresa de Seguros por parte de la AFP debe efectuarse utilizando los mecanismos de concurso establecidos por la Superintendencia.

En el caso que el afiliado elija la empresa de seguros, le corresponde pagar la prima correspondiente según el tarifario establecido por dicha empresa, el cual debe ser único y de aplicación general a los afiliados de cualquier AFP que opten por esta modalidad. En el caso de los trabajadores dependientes el empleador actúa como agente retenedor transfiriendo los respectivos montos a la correspondiente AFP a fin de que ésta efectúe el pago a la empresa de seguros.

El afiliado puede trasladar la administración de los riesgos a que se refiere el presente artículo a otra empresa de seguros en la misma forma y plazos que dispongan los reglamentos para el cambio de una AFP a otra.

En el caso de que la AFP elija la empresa de seguros por delegación del trabajador afiliado, el componente del aporte obligatorio al que se refiere el inciso b) del Artículo 30° de la presente ley, es fijado por la AFP y debe ser único y de aplicación general para todos los afiliados que ejerzan esta opción.

Artículo 50º.- En el caso de que la AFP opte por la administración directa de los riesgos a que se refiere el presente sub capítulo, deben quedar comprendidos todos sus afiliados. En tal caso, la AFP debe constituir un Fondo Complementario integrado por los aportes que correspondan a los afiliados según lo establecido en el inciso b) del Artículo 30º de la presente ley, el cual es fijado por la AFP y es único y de aplicación general para todos los afiliados.

El Fondo Complementario sirve para cubrir los siniestros y está integrado por los aportes correspondientes y por la rentabilidad sobre los mismos. En caso que la siniestralidad sea inferior a la estimada, los excedentes del Fondo Complementario pasan a integrar el Fondo, con la frecuencia y en la modalidad que establezca la Superintendencia. En caso contrario, la AFP queda obligada a cubrir la diferencia con recursos propios.

Las inversiones a efectuarse con recursos del Fondo Complementario se rigen por los mismos principios que rigen al Fondo y por las disposiciones que sobre el particular dicte la Superintendencia.

Para cubrir el riesgo de una eventual catástrofe, la AFP debe contratar un seguro.

La Superintendencia queda facultada para establecer los mecanismos complementarios para el buen funcionamiento de estos sistemas.

Artículo 51º.- Quedan exceptuados de lo establecido por el primer párrafo del artículo anterior los afiliados que manifiesten por escrito su voluntad de que tales riesgos sean administrados por una empresa de seguros. En tales casos, las Empresas de Seguros deben ser elegidas por los propios afiliados.

SUBCAPITULO III

PRUEBA DE DERECHOS Y PARTICIPACION DE EMPRESAS DE SEGUROS

Artículo 52º.- El derecho a los beneficios es acreditado en la forma que establezcan los reglamentos.

Para que las Empresas de Seguros puedan participar en el SPP otorgando Renta Vitalicia Familiar, Renta Temporal con Renta Vitalicia Diferida o administrar los riesgos de invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio, deben registrarse en la Superintendencia y, por ese hecho, se obligan a asegurar a cualquier afiliado que lo solicite. El incumplimiento de esta última obligación da lugar a la cancelación del registro.

La Superintendencia no puede negar el registro a Empresas de Seguros que operen o no en el Perú.

CAPITULO VI

CONTROL DE LAS AFP

Artículo 53º.- La Superintendencia ejerce, en representación del Estado, la función de control de las AFP en la forma determinada por la presente ley, sus reglamentos y por las disposiciones que emita.

La Superintendencia se crea por la presente ley como institución pública descentralizada del sector Economía y Finanzas, con personería de derecho público interno y con autonomía funcional, administrativa y financiera.

La Superintendencia está sujeta a las normas del Sistema Nacional del Control exclusivamente en lo que concierne al examen posterior y externo del manejo presupuestario y al control posterior de la legalidad.

Su organización, funciones y recursos con los que cuenta son establecidos mediante Decreto Supremo.

El personal de la Superintendencia se encuentra sujeto al régimen laboral de la actividad privada.

Artículo 54º.- Son atribuciones y obligaciones de la Superintendencia:

- a) Velar por la seguridad y la adecuada rentabilidad de las inversiones que efectúen las AFP con los recursos de los Fondos que administran;
- b) Autorizar la organización y el funcionamiento de las AFP mediante el otorgamiento de licencias, y cancelarlas o suspenderlas;
- c) Llevar los registros de AFP, de Empresas Clasificadoras de Riesgo, de entidades que brinden el servicio de guarda física de títulos, de entidades de Compensación y Liquidación de valores y de Empresas de Seguros;
- d) Reglamentar el funcionamiento de las AFP y el otorgamiento de las prestaciones que éstas brindan a sus afiliados;
- e) Fiscalizar a las AFP en el cumplimiento de las disposiciones legales y directivas administrativas que las rijan;
- f) Dictar las disposiciones que permitan uniformar la información que las AFP proporcionen a sus afiliados y al público en general, a fin de evitar errores o confusiones en cuanto a su realidad patrimonial, a sus servicios, así como a los fines y funcionamiento del sistema;
- g) Interpretar, sujetándose a las disposiciones del Derecho común y a los principios del Derecho, los alcances de las normas legales que rigen al SPP y a las AFP;

- h) Fiscalizar la constitución, mantenimiento, operación y aplicación del Fondo de Reserva de Fluctuación de Rentabilidad, del Encaje Legal y de las demás garantías de rentabilidad y la inversión de los recursos destinados a dichos fondos;
- i) Fiscalizar la inversión de los recursos de los Fondos, de los Fondos Complementarios, de los Fondos de Longevidad y del Encaje Legal;
- j) En los casos expresamente previstos por esta ley y sus reglamentos, imponer a las empresas bajo su supervisión las sanciones y medidas cautelatorias que corresponda, disponer la disolución y proceder a la liquidación de las mismas;
- k) Fijar el contenido mínimo de los contratos que se celebren entre las AFP y sus afiliados, entre las AFP y las Empresas de Seguros;
- l) Expedir resoluciones que incorporen nuevas modalidades de operaciones y servicios a la actividad de las AFP dentro de los fines de las mismas;
- m) Aprobar su presupuesto con arreglo a disposiciones legales sobre la materia así como supervisar la ejecución del mismo.
- n) Las demás funciones no expresamente previstas, pero que deriven de su calidad de órgano contralor competente.

Artículo 55°.- Las decisiones de la Superintendencia sobre asuntos de carácter general o particular deben estar contenidas en Resoluciones, las que para su vigencia se publican en el diario oficial.

Las Resoluciones de la Superintendencia constituyen precedentes administrativos de obligatoria observancia.

Artículo 56°.- La Superintendencia es financiada con recursos propios obtenidos de las contribuciones correspondientes a derechos de supervisión a las AFP. La tasa de contribución por supervisión se aplicará como un porcentaje del patrimonio que administre la AFP.

La Superintendencia puede recibir créditos o donaciones de las instituciones o empresas no sujetas a su supervisión.

Las contribuciones a que se refiere el primer párrafo entrarán en vigencia en la oportunidad que lo determine el Decreto Supremo a que se refiere el Artículo 53° de la presente Ley. Con anterioridad a dicha vigencia la Superintendencia es financiada con recursos del Tesoro Público, debiendo incorporarse su respectivo pliego presupuestal dentro del volumen VI del presupuesto del Sector Público.

Artículo 57°.- La Superintendencia, como parte del Sistema Nacional de Contabilidad a que se refiere el Artículo 145° de la Constitución Política del Perú, debe establecer el plan de cuentas de las AFP y de los Fondos y fija las normas contables para la elaboración de los estados financieros y sus correspondientes notas.

Artículo 58°.- La Superintendencia está presidida por un Superintendente, que es nombrado por el Presidente de la República, a propuesta del Consejo de Ministros por un plazo de 5 años.

En caso de ausencia, suspensión o impedimento del Superintendente, actúa como tal un Superintendente Adjunto, según como se señale en los reglamentos.

Artículo 59°.- El Superintendente tiene la obligación de resolver diligentemente todos los asuntos de su competencia y en razón de su función de cautela del ahorro forzoso, su criterio prevalece en caso de discrepancia de criterios con otros organismos de supervisión y control.

Artículo 60°.- El cargo de Superintendente no puede ser ejercido por:

- a) Los directores, asesores, funcionarios, empleados de las entidades bajo control de la Superintendencia y los extranjeros.
- b) Los que tengan participación directa o indirecta en la propiedad de cualquiera de las instituciones controladas por la Superintendencia;
- c) Los que tengan los impedimentos a que se refieren los incisos i), j), k), l), n), ñ) del Artículo 288° del Decreto Legislativo N° 755;
- d) Los quebrados y los insolventes, aunque se hubieren sobrepasado los procedimientos respectivos;
- e) Los condenados por la comisión de delitos dolosos; y,
- f) Los que no gocen del pleno ejercicio de los derechos civiles.

Artículo 61°.- El Superintendente representa a la Superintendencia en los actos y contratos relacionados con el cumplimiento de sus funciones, pudiendo delegar facultades en los Superintendentes Adjuntos o en otros funcionarios de la Superintendencia.

Artículo 62°.- Los funcionarios de la Superintendencia, bajo responsabilidad penal, deben guardar reserva sobre los documentos y antecedentes de los emisores e instrumentos que conozcan en razón de la clasificación a que se refiere el Artículo 25° de la presente ley. Tampoco pueden valerse, directa o indirectamente, en beneficio propio o de terceros, de la información a la que tengan acceso en el desempeño de sus funciones mientras no haya sido divulgada en el mercado.

Artículo 63°.- El Superintendente es la única persona autorizada a nombrar, contratar, fijar remuneraciones, suspender, remover o cesar a los empleados de la Superintendencia, incluyendo a aquellos ocupados en la liquidación de las instituciones bajo su control y a los Ejecutores Coactivos.

Artículo 64°.- El cargo de Superintendente vaca por:

- a) Fallecimiento;
- b) No asumir sus funciones dentro de los 30 días siguientes a su nombramiento;

- c) Renuncia;
- d) Incurrir en alguno de los impedimentos previstos en los incisos b) a f) del Artículo 60º de la presente ley;
- e) Contravenir las disposiciones de la presente ley o de sus reglamentos; y,
- f) Abandonar el cargo.

CAPITULO VII

DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LAS AFP

Artículo 65º.- Las AFP se disuelven por las siguientes causales:

- a) Por Resolución expresa del Superintendente. Las causales de disolución que ameritan la aplicación de lo dispuesto en el presente inciso, son fijadas por los reglamentos;
- b) Por las causales establecidas en el Artículo 359º de la Ley General de Sociedades, para lo que se requiere, además, aprobación del Superintendente.

En el caso de las causales previstas en el Artículo 365º de la Ley General de Sociedades, el Superintendente debe formular las denuncias correspondientes con el objeto de que se promueva acción penal contra quienes violen la prohibición a que se contrae tal artículo. Sin perjuicio de las personas naturales o jurídicas que hayan resultado perjudicadas, la Superintendencia es considerada como parte civil en el respectivo proceso.

Para los fines de presentación de la denuncia de que trata el presente inciso, el Superintendente puede ejercer sobre la empresa infractora las mismas facultades de inspección que la ley concede a la Superintendencia sobre las instituciones que ella supervisa.

La Resolución de disolución importa, en todos los casos, la cancelación de la licencia de funcionamiento de pleno derecho.

Artículo 66º.- La Resolución de disolución y posterior liquidación de una AFP no pone término a su existencia legal. La AFP sigue existiendo hasta que concluya el proceso liquidatorio y, como consecuencia de ello, se inscriba la resolución en el Registro Mercantil.

La disolución y liquidación de la AFP, no importa ni la disolución ni la liquidación del Fondo que administra, respecto del cual se procede conforme a la presente ley y sus reglamentos.

Artículo 67º.- Resuelta la disolución y liquidación de una AFP, su administración y representación son asumidas por delegados especiales que en número impar de por lo menos 3 miembros, designe el Superintendente. Las funciones de los delegados especiales se fijan en los reglamentos.

Artículo 68º.- Una vez formulados por los delegados especiales los inventarios y balances de la AFP y del Fondo, este último pasa a ser temporalmente administrado por otra u otras AFP designadas por el Superintendente, de acuerdo a los criterios que se establezca en los reglamentos.

Se exceptúa de esta disposición los casos de fusión de sociedades en las que la AFP que pase a administrar sea la que prevalezca.

Artículo 69º.- Las deudas de una AFP en liquidación son pagadas en el siguiente orden:

- a) Las de la AFP con el Fondo que administra y el Encaje y las otras garantías que haya fijado la Superintendencia;
- b) Las remuneraciones y beneficios sociales de los trabajadores de las AFP;
- c) Los tributos; y,
- d) Las demás no incluidas en los incisos anteriores.

Artículo 70º.- Ningún juez puede declarar la quiebra de una AFP sin la anuencia expresa de la Superintendencia.

De declararse la quiebra, las funciones del síndico recaen necesariamente en los delegados que en número de 3 designe la Superintendencia. En el supuesto a que se contrae el presente artículo, la quiebra se presume fraudulenta y los directores y gerentes que tuvieron la administración de la AFP en el período inmediatamente anterior a la declaración de disolución y liquidación responden con su patrimonio por los pasivos sociales. No obstante, para la incautación de bienes debe recabarse previamente la autorización del Juez.

Lo dispuesto por el presente artículo así como por el artículo precedente, es de aplicación a las empresas obligadas a adecuarse a los alcances de la presente ley a que se refiere la Primera Disposición Transitoria.

TITULO IV

DISPOSICIONES TRIBUTARIAS

Artículo 71º.- Los aportes efectuados por el afiliado a que se refiere el Artículo 30º de la presente ley, son deducibles para efectos del cálculo del Impuesto a la Renta.

Se encuentran inafectos para propósitos del Impuesto a la Renta, los incrementos de las remuneraciones a que se refieren los incisos b), c) y d) del Artículo 8º y los aportes a que se refiere el Artículo 31º de la presente ley.

No gozan de este beneficio los aportes a que hace referencia el último párrafo del Artículo 30º de la presente ley.

En el caso de traslado del trabajador del SPP al IPSS, los montos acumulados como consecuencia de los aportes voluntarios a que se refieren el inciso a) del Artículo 30º y el Artículo 31º de la presente ley, se consideran ingresos del trabajador afectos al Impuesto a la Renta.

Artículo 72º.- No constituyen renta de las AFP los aportes y el rendimiento de las inversiones realizadas con cargo a los Fondos, salvo lo establecido en el inciso c) del Artículo 24º.

Artículo 73º.- Se encuentran inafectos al Impuesto a la Renta, los dividendos, intereses, comisiones y las ganancias de capital percibidas por el Fondo, por el Fondo Complementario y por el Fondo de Longevidad.

Artículo 74º.- El patrimonio del Fondo, del Fondo Complementario y del Fondo de Longevidad no se encuentran afectos a los impuestos al patrimonio personal y al patrimonio empresarial.

Artículo 75º.- Las transferencias de valores mobiliarios para el Fondo, para el Fondo Complementario y para el Fondo de Longevidad se encuentran inafectos a las tasas y contribuciones fijadas por CONASEV para este tipo de operaciones. Esta inafectación sólo rige para estos fondos ya sea como comprador o vendedor.

Artículo 76º.- El patrimonio del Fondo, del Fondo Complementario y del Fondo de Longevidad y las operaciones que se realicen con cargo a éstos, se encuentran inafectas al pago de todo tributo creado o por crearse, inclusive de aquellos que requieren de norma exoneratoria expresa.

Artículo 77º.- Las inafectaciones de impuestos comprendidas en los Artículos 73º y siguientes, se extienden a las Cuentas Individuales de Capitalización de cada trabajador.

DISPOSICIONES FINALES Y TRANSITORIAS

PRIMERA.- Toda entidad, incluidas las Derramas, que por mandato de la ley o bajo cualquier modalidad brinde a la fecha prestaciones de pensiones, podrá adecuarse en todos sus alcances a lo dispuesto por la presente ley y sus reglamentos. Aún en el caso que no se adecúen, quedan sujetas al control de la Superintendencia y a las disposiciones que imparta la Superintendencia.

En todos los casos, los afiliados a tales sistemas pueden trasladarse al SPP, para cuyo efecto pueden retirar los fondos acumulados en los mismos, a fin de que sean abonados en sus respectivas Cuentas Individuales de Capitalización en la AFP que elijan.

SEGUNDA.- El IPSS queda impedido de transformarse en una AFP.

TERCERA.- Las AFP pueden iniciar operaciones a partir de los cinco meses de la designación del Superintendente, previa autorización de la Superintendencia.

CUARTA.- La fecha a partir de la cual pueden efectuarse las transferencias a que hace referencia el Artículo 12º de la presente ley, es fijada por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas.

QUINTA.- La facultad de las AFP de administrar directamente los riesgos a que se refieren los Artículos 44º y 50º de la presente ley, sólo puede ser ejercida a partir de los 60 meses de entrada en vigencia de la presente ley. La Superintendencia dará la autorización general para tal administración directa de los riesgos, la cual deberá otorgarse cuando la misma redunde en beneficio de los afiliados.

SEXTA.- La facultad de los afiliados a las AFP de designar a la Empresa de Seguros a que hace referencia el Artículo 49º de la presente ley sólo podrá ser ejercida a partir de los 60 meses de entrada en vigencia de la presente ley. Durante dicho período, las AFP seleccionarán a las Empresas de Seguros que administran los riesgos a sus afiliados, debiendo para ello utilizar los mecanismos de concurso establecidos por la Superintendencia.

SETIMA.- Por un período de 40 meses contados a partir de la entrada en vigencia de la presente ley, la calificación y clasificación a que se refiere el Artículo 25º de la presente ley es efectuada por una comisión integrada por los siguientes 9 miembros:

- a) El Superintendente, quien la preside;
- b) Un representante del Banco Central de Reserva del Perú;
- c) Un representante de la CONASEV;
- d) Un representante de la Superintendencia de Banca y Seguros;
- e) Un representante del Vice-Ministro de Economía;
- f) Un representante de las Bolsas de Valores establecidas en el país;
- g) Dos representantes de las AFP;
- h) Un representante de las asociaciones privadas.

Son funciones de la Comisión:

- 1) Calificar y clasificar los valores mobiliarios e instrumentos financieros a solicitud de las AFP o de los emisores;
- 2) Actualizar periódicamente la calificación y clasificación de los valores e instrumentos a que se refiere el inciso 1) precedente.

El funcionamiento de esta Comisión se regula por Resoluciones de la Superintendencia.

La Superintendencia actúa como Secretaría Técnica y Ejecutiva de la Comisión Clasificadora mientras ejerza sus funciones.

OCTAVA.- Entiéndase por Remuneración Asegurable el total de las rentas provenientes del trabajo personal del afiliado percibidas en dinero, cualquiera que sea la categoría de renta a que deban atribuírse de acuerdo a las normas tributarias sobre renta.

NOVENA.- A partir del momento de la opción del trabajador a que se refiere el inciso c) del Artículo 8º de la presente ley, el afiliado puede efectuar retiros parciales de libre disposición de su Cuenta Individual de Capitalización contra el aporte obligatorio a que se refiere el inciso e) del Artículo 30º y el aporte voluntario a que se refiere el inciso b) del Artículo 30º de la presente ley, hasta totalizar el 20%, siempre que hayan transcurrido por lo menos 2 años desde el primer depósito, o retirar el íntegro si acredita fehacientemente ante la AFP haber cambiado de empleo o estar desempleado, quedando en esta forma regulado su derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios.

No se considera remuneración computable para efectos de la compensación por tiempo de servicios los incrementos de remuneración que otorga el empleador a que se refieren los incisos a), c) y d) del Artículo 8º de la presente ley.

DECIMA.- Durante los 30 meses siguientes al nombramiento del Superintendente, para el propósito del cálculo de los aportes a que se refiere el Artículo 30º de la presente ley, no se considerará parte de la Remuneración Asegurable los incrementos de remuneración a que se refiere el Artículo 8º de la presente ley.

Asimismo, durante el mismo período, los incrementos de remuneración a que se refiere el Artículo 8º de la presente ley no serán computados para el cálculo de la contribución del trabajador al FONAVI y a los programas de salud que administra el IPSS.

DECIMO PRIMERA.- El Ministro de Economía y Finanzas queda facultado para autorizar un límite superior al establecido en el literal b) del Artículo 25º, exclusivamente para adquirir acciones de empresas que sean puestas a la venta por la Comisión de Promoción de la Inversión Privada, COPRI.

DECIMO SEGUNDA.- Para efectos del Seguro de Vida a que se refiere el Decreto Legislativo N° 688, en el caso de que el trabajador no se traslade al SPP, el empleador asumirá directamente el pago de la prima según lo establecido en su Artículo 10º, quedando derogados los dos primeros párrafos del Artículo 11º del mismo dispositivo.

DECIMO TERCERA.- Constituye derecho del afiliado jubilarse después de los 65 años. En tal caso se mantiene los derechos y las obligaciones del afiliado, de la AFP y de la Compañía de Seguros considerados en la presente ley.

DECIMO CUARTA.- La contratación de la Renta Vitalicia Personal o Familiar deberá ser efectuada por el trabajador siguiendo el procedimiento que para dicho propósito establezca la Superintendencia.

Dicho procedimiento debe, por lo menos contener: (i) un concurso de propuestas presentadas por lo menos por 3 AFPs o Empresas de Seguros designadas por el afiliado, según sea el caso; (ii) una evaluación técnica de las propuestas por la AFP en la que el trabajador se encuentre afiliado; y (iii) la obligación del afiliado de elegir la propuesta que ofrezca la pensión más alta.

DECIMO QUINTA.- El Estado asegura el pago de las pensiones otorgadas conforme al Decreto Ley N° 19990 a fin de que el pensionista continúe recibiendo el íntegro de su pensión. Para dicho efecto, deben efectuarse anualmente las respectivas provisiones presupuestarias.

DECIMO SEXTA.- Derógase el Decreto Legislativo N° 724, el Decreto Ley N° 18846, así como todas las demás disposiciones que se opongan a la presente ley.

DECIMO SEPTIMA.- El presente Decreto Ley entrará en vigencia el día de su publicación en el Diario Oficial "El Peruano"

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintisiete días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y dos.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI
Presidente Constitucional de la República

OSCAR DE LA PUENTE RAYGADA
Presidente del Consejo de Ministros y Ministro de Relaciones Exteriores

VICTOR MALCA VILLANUEVA
Ministro de Defensa

CARLOS BOLONA BEHR
Ministro de Economía y Finanzas

JUAN BRIONES DAVILA
Ministro del Interior

FERNANDO VEGA SANTA GADEA
Ministro de Justicia

VICTOR PAREDES GUERRA
Ministro de Salud

ABSALON VASQUEZ VILLANUEVA
Ministro de Agricultura

JORGE CAMET DICKMANN
Ministro de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales

DANIEL HOKAMA TOKASHIKI
Ministro de Energía y Minas

AUGUSTO ANTONIOLI VASQUEZ
Ministro de Trabajo y Promoción Social

ALFREDO ROSS ANTEZANA
Ministro de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción

JAIME SOBERO TAIRA
Ministro de Pesquería

ALBERTO VARILLAS MONTENEGRO
Ministro de Educación

MAXIMO MANUEL VARA OCHOA
Ministro de la Presidencia

FOR TANTO:

Mandó se publique y cumpla.

Lima, 28 de noviembre de 1992

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI
Presidente Constitucional de la República

OSCAR DE LA PUENTE RAYGADA
Presidente del Consejo de Ministros y Ministro de Relaciones Exteriores

CARLOS BOLONA BEHR
Ministro de Economía y Finanzas

AUGUSTO ANTONIOLI VASQUEZ
Ministro de Trabajo y Promoción Social.