

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Maestría en Planificación

Trabajo Final de Graduación

Formulación de un plan estratégico para propiciar el crecimiento del régimen de pensiones complementarias de BN Vital OPC desde un análisis prospectivo para el periodo 2018-2030

Sustentante: Luis Molina Ávila

Ciudad Universitaria Omar Dengo

Septiembre 2018

Integrantes del Tribunal Examinador

Presidente del Tribunal Examinador
Coordinador de la Maestría
MPA. Ángel Ortega Ortega

Responsable Académico (tutor)
M.B.A. Fabrizzio Vargas Román

Lector Interno
MSc. Carlos Ulate Azofeifa

Lector Externo
MSc. José Ángel Castro Granados

Sustentante
Luis Molina Ávila

RESUMEN EJECUTIVO

Los sistemas de pensiones son instrumentos creados en el campo de la seguridad social para proteger la vida de las personas durante la vejez. En Costa Rica, el sistema de pensiones quedó compuesto por regímenes de capitalización colectiva y regímenes de capitalización individual. El propósito de instituir un sistema mixto fue lograr que los beneficios otorgados por los regímenes colectivos se complementaran con las prestaciones conferidas por los regímenes individuales. La calidad del sistema debe evaluarse por su cobertura, los beneficios que confiere y su sostenibilidad, aspectos que también se utilizan para evaluar para cada régimen de forma independiente.

La tasa de cobertura, que puede interpretarse como la proporción de trabajadores que cotizan al sistema de pensiones o como el porcentaje de personas mayores que reciben algún tipo de beneficio del mismo, fue en el 2010 de un 70 % aproximadamente bajo la primera interpretación, lo que induce a pensar que el resto de la población económicamente activa ha quedado fuera de cobertura en este importante atributo de la seguridad social.

La tasa de reemplazo que permite medir cuánto nivel de vida previo al retiro y sostenido con el salario, se mantiene posterior con la pensión, mostraba en el año 2015 una tendencia menor al 60 % del promedio de los salarios, pudiendo llegar hasta el 40 % en muchos casos. Esta se utiliza no solo para medir los beneficios que brinda el sistema mixto de pensiones costarricense, sino también los diferentes regímenes que lo conforman.

BN Vital Operadora de Pensiones Complementarias Sociedad Anónima participa en el sistema de pensiones como una entidad autorizada para administrar planes de pensiones complementarias. Desde su fundación tuvo como fin concientizar a los trabajadores de la importancia del ahorrar a largo plazo, con la finalidad de utilizar los recursos acumulados para mantener o mejorar la calidad de vida en la edad de retiro.

Para atender su cometido ha desarrollado un proceso de planificación utilizando la metodología e instrumental propio de la planificación estratégica corporativa o empresarial. La presente investigación buscó darle un viraje e impulsar un proceso de planificación estratégico con el uso de la metodología e instrumental de la planificación prospectiva.

El objetivo del cambio fue la formulación de una propuesta de plan estratégico para promover el crecimiento del régimen de pensiones complementarias que administra BN Vital durante el periodo 2018-2030, fundamentada en un estudio prospectivo del régimen.

En la investigación se utilizó el método de escenarios y los instrumentos técnicos del análisis estructural, análisis del juego de los actores y análisis morfológico. Se trató de una investigación del tipo no experimental que empleó un enfoque cualitativo y una muestra no estadística, para recabar y procesar el criterio experto de los cinco miembros del equipo gerencial de BN Vital.

El estudio prospectivo del régimen de pensiones complementarias permitió la creación de una visión de sistema, que quedó configurado por 17 variables tomadas de los atributos de los fondos que conforman el régimen de BN Vital, las condiciones internas de la Operadora a través del modelo de las Siete S de Mckinsey, las

circunstancias del sector de pensiones complementarias mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas y del entorno general del país con el análisis PEST ampliado.

Las variables claves de sistema surgieron del criterio experto del equipo gerencial y la aplicación del método MICMAC. Estas fueron: Niveles de Planificación y Organización, Nivel de Actualización de Sistemas, Formación del Talento Humano a Todos los Niveles, Cultura de Investigación e Innovación, Capacidad Financiera de la Organización, Relaciones con el Cliente, Alianzas con Socios Estratégicos y Capacidad para Utilizar Nuevas Tecnologías.

El rumbo a seguir en estas variables claves quedó delineado en los seis retos estratégicos con el mayor número de acuerdos. Estos también se obtuvieron a partir del criterio experto del equipo gerencial y el uso del método MACTOR y fueron: Implantar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, nivel de aportación y rentabilidad, desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio, capacitar al personal gerencial como agente de cambio, disponer de personal idóneo, aumentar la percepción de valor del servicio prestado y vincular clientes en ambas vías.

En el análisis de las relaciones de fuerza entre actores en relación con los objetivos estratégicos indicados, el comportamiento ambivalente que mostró la Gerencia Comercial la convirtió en el actor de mayor cuidado al ejecutar la estrategia, pues su conducta puede favorecer alianzas o generar pugnas con el resto de las gerencias.

El estudio prospectivo del régimen culminó con la elección del escenario No. 111111 como el escenario apuesta. Este escenario se obtuvo con el criterio del grupo de expertos consultados y el empleo del método Morphol. En este, se describe la

situación desea para BN Vital en el año 2030 y el camino para su logro, delineado por las seis estrategias consideradas en la propuesta de plan estratégico.

En este sentido, BN Vital deberá consolidar la capacidad de su equipo gerencial para liderar la transformación de la organización, así como el proceso de investigación de las necesidades y expectativas de los afiliados. Esto implica la obligación de desarrollar las habilidades de su personal, en aspectos directamente relacionados con la construcción de herramientas tecnológicas y la formulación de planes específicos para la expansión de la gestión comercial y de servicio, si realmente se desea desarrollar en los afiliados una fuerte percepción de la importancia y el valor que tiene el régimen de pensión complementaria como instrumento financiero para favorecer el nivel de vida de los afiliados durante los años de retiro.

De esta forma, la estrategia propuesta a partir de la experiencia y el criterio técnico de los miembros del equipo gerencial sería el camino para propiciar el crecimiento del régimen de pensiones complementarias de BN Vital, lo que, a la vez, prevé una mejora en cobertura y otorgamiento de beneficios de este régimen en particular y del sistema de pensiones costarricense en general.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo.....	iii
Tabla de contenido.....	vii
Índice de anexos	x
Índice de tablas	xi
Índice de figuras.....	xiii
Introducción.....	xiv
Capítulo 1. El problema y su importancia.....	1
1.1 Problema de investigación.....	1
1.2 Delimitación del objeto de estudio	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación y descripción del problema.....	8
1.5 Descripción del proceso de planificación estratégica, elaboración del plan estratégico	10
1.6 Metodología del proceso de investigación.....	13
1.6.1 Actores participantes del proceso de planificación estratégico	13
1.6.2 Tipo de investigación	14
1.6.3 Descripción de los métodos y técnicas de investigación.....	15
1.6.4 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	17
1.6.5 Alcances y limitaciones del proceso de investigación	18
Capítulo 2. Fundamentación teórica.....	22
2.1 Marco teórico y conceptual.....	22

2.2 Sistemas de pensiones.....	22
2.3 Planificación.....	25
2.4 Estrategia.....	26
2.5 Prospectiva.....	26
2.6 Planificación estratégica prospectiva.....	27
2.7 Técnicas de planificación prospectiva.....	28
2.7.1 Análisis estructural.....	28
2.7.2 Juego de actores.....	29
2.7.3 Análisis morfológico.....	30
Capítulo 3. Diagnóstico.....	31
3.1 Caracterización de la empresa BN Vital OPC S. A.....	31
3.2 Análisis del entorno interno.....	40
3.2.1 Estrategia actual.....	41
3.2.2 Estructura.....	42
3.2.3 Sistemas.....	44
3.2.4 Personal.....	45
3.2.5 Estilo.....	47
3.2.6 Habilidades.....	48
3.2.7 Valores compartidos.....	49
3.3 Análisis del entorno externo.....	50
3.3.1 Amenaza de nuevos entrantes.....	51
3.3.2 Poder de negociación de los clientes.....	52
3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	52
3.3.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	53
3.3.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores del sector.....	54

3.3.6 Aspectos políticos	55
3.3.7 Aspectos económicos	56
3.3.8 Aspectos sociales y demográficos	57
3.3.9 Aspectos tecnológicos	58
3.3.10 Aspectos legales	59
3.3.11 Aspectos ecológico ambientales	60
3.4 Análisis e interpretación de la información obtenida	64
3.4.1 Análisis estructural	65
3.4.2 Juego de los actores	96
3.4.3 Elaboración de escenarios	113
Capítulo 4. Propuesta estratégica	128
4.1 Misión	128
4.2 Visión	128
4.3 Valores	128
4.4 Propuesta estratégica	129
4.5 Análisis de riesgos	136
4.6 Seguimiento, evaluación y control del proceso estratégico	139
4.7 Organización y gestión del Plan Estratégico	142
Capítulo 5. Conclusiones	151
Capítulo 6. Recomendaciones	159
Capítulo 7. Referencias bibliográficas	162
Capítulo 8. Anexos	167

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para Análisis Estructural	167
Anexo 2. Matriz de retos estratégicos y objetivos asociados	178
Anexo 3. Matriz de relaciones directas.....	187
Anexo 4. Cuestionario para determinación de probabilidades	190

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades para la formulación del plan estratégico.....	11
Tabla 2. Actores participantes del proceso	14
Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables.....	20
Tabla 4. Participación de mercado en la industria de pensiones complementarias	37
Tabla 5. Evolución de la cartera administrada por BN Vital	38
Tabla 6. BN Vital comparativo de afiliados y aportantes	39
Tabla 7. BN Vital tipo y cantidad de personal.....	46
Tabla 8. Análisis FODA.....	62
Tabla 9. Expertos para el Análisis estructural	73
Tabla 10. Matriz de Motricidad y Dependencia Consensuada	78
Tabla 11. Datos de la Matriz de Influencia Directa.....	79
Tabla 12. Motricidad y Dependencia de cada Variable	80
Tabla No 13. Influencia y dependencia de las variables en zonas de poder y conflicto	94
Tabla No 14. Influencia y dependencia de las variables con desplazamiento entre zonas	94
Tabla No 15. Influencia y dependencia de las variables en zonas de problemas y salidas	95
Tabla 16. Actores seleccionados	99
Tabla 17. Clasificación de los objetivos según el campo de batalla establecido.....	100
Tabla 18. Matriz de actores versus objetivos de 2° orden (2MAO)	105
Tabla 19. Matriz de Relaciones Directas (MAD)	111
Tabla 20. Componentes y sus objetivos asociados	115
Tabla 21. Probabilidades de cada configuración.....	120
Tabla 22. Escenarios Encontrados	122
Tabla 23. Escenarios optimistas	123
Tabla 24. Escenario 111111	124
Tabla 25. Escenarios 111121.....	125
Tabla 26. Escenarios 111122.....	126
Tabla 27. Estrategia de BN Vital OPC.....	130

Tabla 28. Análisis CAME.....	133
Tabla 29. Estrategias de primer y segundo nivel para BN Vital OPC.....	135
Tabla 30. Estrategias, riesgos y acciones	137
Tabla 31. Objetivos Estratégicos, indicadores y metas	140
Tabla 32. Organización y gestión de Plan Estratégico	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Procesos de BN Vital OPC.....	35
Figura 2. Estructura Organizacional de BN Vital OPC	36
Figura 3. Proceso del Análisis estructural	66
Figura 4. Plano de Motricidad – Dependencia	76
Figura 5. Plano de Motricidad Dependencia - Relaciones Directas	82
Figura 6. Influencias Directas Fuertes.....	83
Figura 7. Plano de Motricidad Dependencia - Relaciones Indirectas	84
Figura 8. Influencias Indirectas	86
Figura 9. Clasificación de variables de acuerdo con sus influencias.....	87
Figura 10. Plano de Motricidad Dependencia - Relaciones Potenciales	89
Figura 11. Influencias Potenciales Directas	90
Figura 12. Influencias Potenciales Indirectas	91
Figura 13. Clasificación de variables de acuerdo con sus influencias.....	92
Figura 14. Desplazamiento de Variables.....	93
Figura 15. Procesos del Juego de los actores	97
Figura 16. Clasificación de objetivos según su número de acuerdos (2MAO)	106
Figura 17. Convergencia entre actores de orden 2	108
Figura 18. Divergencias entre actores de orden 2	109
Figura 19. Histograma de ambivalencias entre actores	110
Figura 20. Plano de influencias y dependencias entre actores	112
Figura 21. Procesos del Diseño de Escenarios.....	114

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de pensiones son instrumentos creados en el campo de la seguridad social para proteger la vida de las personas durante la vejez.

En Costa Rica, el sistema de pensiones se define como mixto y complementario. Es mixto porque está compuesto por regímenes de capitalización colectiva y regímenes de capitalización individual. Al mismo tiempo, es complementario porque el diseño prevé que cada trabajador cotizante reciba beneficios del régimen de capitalización colectiva al que pertenezca y en forma complementaria, del ahorro logrado en los planes de capitalización individual.

La calidad del sistema se debe evaluar a la luz de tres factores: cobertura, adecuación de los beneficios y sostenibilidad.

La tasa de cobertura se puede interpretar de dos formas diferentes, como la proporción de trabajadores que cotizan al sistema de pensiones o como el porcentaje de personas mayores que reciben algún tipo de pensión.

En el año 2010 la cantidad de cotizantes y afiliados como porcentaje total de trabajadores entre los 15 y 64 años de edad era del 70 % aproximadamente, lo que implicaba que una importante cantidad de trabajadores estaban quedando fuera de este atributo trascendental del esquema de la seguridad social del país.

Por otra parte, para medir los beneficios de los diferentes regímenes que conforman el sistema, uno de los instrumentos más utilizados es la tasa de reemplazo. Este indicador pretende mostrar cuánto nivel de vida previo al retiro y sostenido con el salario, se mantiene posterior al retiro con la pensión. La tendencia en el año 2015 apuntaba a que una gran cantidad de los trabajadores y cotizantes actuales no se

pensionarán ni con un 60 % del promedio de sus salarios y es un hecho ineludible que se presentarán casos en los que este indicador puede bajar hasta un 40 %.

BN Vital Operadora de Pensiones Complementarias Sociedad Anónima, en adelante BN Vital o la Operadora, participa en este sistema de pensiones como una entidad autorizada por la Superintendencia de Pensiones para administrar planes de pensiones complementarias.

La institución, desde su fundación, tenía como fin concientizar a los trabajadores de la importancia del ahorrar a largo plazo, con la finalidad de utilizar los recursos acumulados para mantener o mejorar la calidad de vida al momento de la edad de retiro.

Para atender este cometido la Operadora ha configurado a través de los años un proceso de planificación en el que emplea instrumentos creados conceptual y metodológicamente para la planificación estratégica corporativa o empresarial.

El presente trabajo de investigación pretende dar un viraje a este proceso de planificación al impulsar un estudio prospectivo del régimen de pensiones complementarias, por medio del instrumental disponible en la caja de herramientas de la planificación prospectiva.

El proceso de planificación bajo el enfoque corporativo o empresarial estaba orientado a la optimización de los resultados financieros de BN Vital. Con el estudio prospectivo se busca restarle relevancia al resultado financiero para, en su lugar, resaltar la importancia del régimen de pensiones complementarias y las principales variables que lo determinan, como la cobertura, aportación y rentabilidad de las inversiones.

De esta forma, se espera contar con nueva información recabada durante el estudio, que sea relevante para formular una propuesta estratégica orientada a estimular el crecimiento del régimen y que permita su consolidación como una alternativa para mejorar la tasa de reemplazo de sus afiliados y, por ende, favorecer la calidad de vida de los futuros pensionados.

La investigación utiliza el método de escenarios. Se trata de una investigación no experimental que emplea un enfoque cualitativo y una muestra no estadística. Esto debido a que no se aplicaron procesos de selección aleatoria, sino que en su lugar se utilizó el análisis estructural, análisis del juego de los actores y análisis morfológico, como instrumental técnico para recabar el criterio experto de los cinco miembros del equipo gerencial de la Operadora.

Con este enfoque metodológico se busca alcanzar los objetivos de la investigación.

Por una parte, la confección de un diagnóstico del régimen pensiones complementarias de BN Vital y su entorno, constituido este último por las condiciones que prevalecen a lo interno de la Operadora, las situaciones dentro del sector de pensiones complementarias en su condición del entorno competitivo y el entorno general del país delineado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

De igual forma, la elaboración de la propuesta de plan estratégico con que se aspira propiciar el crecimiento del régimen de pensiones que administra BN Vital, la cual surge del escenario apuesta que se construye al cierre de la etapa de diagnóstico.

Por último, el análisis de los riesgos que pueden impactar la puesta en funcionamiento del plan estratégico propuesto y su respectivo plan de tratamiento.

La documentación de la investigación se realiza mediante la confección del informe final que cuenta con cuatro capítulos. El capítulo primero se emplea para presentar el diseño de la investigación, por ende, describe el problema, los objetivos, la metodología y las fuentes de información, entre otros aspectos relevantes. En el segundo capítulo se expone el marco teórico y conceptual del estudio, mediante la descripción de los fundamentos teóricos de los sistemas de pensiones y la planificación estratégica y prospectiva. En el tercer apartado se describen todas las actividades ejecutadas para realizar el diagnóstico, lo que contempla la forma como se emplearon las técnicas del análisis estructural, análisis del juego de actores y análisis morfológico, para transitar desde la formulación de variables que conforma el sistema objeto de estudio hasta la construcción del escenario apuesta. Por último, en el capítulo cuarto se plantea la propuesta de plan estratégico y el análisis de riesgos asociado.

Capítulo 1. El problema y su importancia

1.1 Problema de investigación

En el campo de la seguridad social se han estructurado diferentes modelos orientados a la protección de la vida durante la vejez. Cada modelo, también llamado régimen, tiene como propósito crear un ahorro durante la etapa de vida en la que la persona es económicamente activa, para sostener su nivel de gasto o consumo cuando se separe del mercado laboral.

En Costa Rica, se creó un sistema de pensiones que se caracteriza por ser mixto y complementario. Se dice mixto porque está compuesto por regímenes de capitalización colectiva y regímenes de capitalización individual. Simultáneamente se cataloga de complementario porque los beneficios otorgados por los regímenes de capitalización colectiva, también llamados regímenes básicos, se complementan con los beneficios que proporcionan los regímenes de capitalización individual, de igual forma conocidos como regímenes complementarios.

El Sistema Nacional de Pensiones quedó estructurado por cuatro pilares a partir de la promulgación de la Ley de Protección al Trabajador, Ley No. 7983, el 18 de febrero del 2000. Estos son: a) Régimen de Pensión Contributiva Básico, b) Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias, c) Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias y d) Régimen de Pensión No Contributiva (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2000).

La calidad de los sistemas de pensiones se evalúa considerando tres dimensiones: cobertura, adecuación de los beneficios y sostenibilidad. La primera

dimensión hace referencia a la proporción de adultos pertenecientes a la tercera edad protegidos por los sistemas o en el caso de ser contributivos, la proporción de jóvenes y adultos contribuyendo a los mismos. La adecuación de los beneficios se relaciona con el nivel de estos, considerando si aquellos que los reciben son capaces de mantener un nivel adecuado de consumo para satisfacer sus necesidades. La sostenibilidad se refiere a la capacidad del sistema de cumplir con los compromisos asumidos sin generar mayores desajustes en las cuentas fiscales. La combinación y el manejo de estos tres factores determinan el riesgo y la supervivencia de un sistema de pensiones (MIDEPLAN, 2016).

Para Costa Rica, la tasa de cobertura definida como la cantidad de cotizantes y afiliados como porcentaje total de trabajadores entre los 15 y 64 años de edad fue del 70 % aproximadamente, según datos provenientes de las encuestas de hogares del año 2010 (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

Esta cobertura corresponde a la participación de los trabajadores en los esquemas de pensiones obligatorios, por ende, resulta una medida convencional del grado de formalidad del trabajo. Sin embargo, el indicador también desvela una importante condición, los trabajadores no formales, cercanos al 30 %, quedan desprotegidos para la época de la vejez.

El examen de los beneficios que cada trabajador cotizante recibirá de los regímenes básicos a los que pertenezca más la pensión complementaria que ha formado con su ahorro individual se realiza por medio de la tasa de reemplazo. Para Robles (2015), la forma de analizar los regímenes y compararlos es por medio de este indicador.

La tasa de reemplazo expresa la relación que existe entre la pensión y el salario. Mediante este indicador se procura reflejar cuánto del nivel de vida previo al retiro y que era sostenido con el salario, es posible mantener posterior al retiro, con los ingresos provenientes de la pensión.

El sistema mixto y complementario se planificó para que ambos pilares aporten montos significativos a la pensión. Según señala Robles (2015), con las estimaciones realizadas para una persona en una vida laboral de 40 años, con una densidad de cotización promedio de 10 de 12 aportes por año laboral, el sistema de pensiones le ofrece una tasa de reemplazo en el régimen básico que puede llegar a ser hasta de un 64,7 % del salario de referencia; mientras que en el régimen obligatorio de pensiones complementarias le permitiría al trabajador alcanzar un reemplazo cercano al 14.3 % del salario de referencia.

En las condiciones indicadas ambos regímenes generarían ingresos por pensión a los trabajadores para mantener un nivel de vida equivalente al 79 % del sostenido con el salario previo al retiro. No obstante, cuando no se logre completar el periodo de acumulación de 40 años o la media de 10 cotizaciones anuales, la tasa de reemplazo disminuye y con esta el nivel de vida del jubilado.

Esta situación la vivirán muchas personas que ya participaban del mercado laboral cuando entró en vigencia la Ley de Protección al Trabajador. Las estimaciones realizadas permiten establecer que el Régimen Obligatorio de Pensiones no cubrirá el faltante derivado de la reducción que sufrirá el IVM a partir del 2015. Se cree que alrededor de 1,2 millones de trabajadores ya no se pensionarán con un 60 % del promedio de sus salarios (o tasa de reemplazo) y podría bajar hasta un 40 %. Cuando

se aprobó la ley, se previó que, con la creación del Régimen Obligatorio de Pensiones (ROP), se compensaría esa diferencia. Sin embargo, ese amortiguamiento no se completará hasta el 2040, cuando el régimen de cotización individual terminará de completar su maduración, si las condiciones actuales permanecen (El Financiero, 2012).

Un cambio en las tendencias mencionadas requiere establecer acciones que permitan mejorar las condiciones de la tasa de cobertura y las condiciones que se estima se presentarán con la tasa de reemplazo.

En los regímenes de capitalización colectiva o regímenes básicos, las acciones transitan por el traslado de trabajadores de la informalidad a la formalidad y la formulación de reformas dirigidas al incremento de la edad de retiro o el porcentaje de aportación que se aplica sobre el salario de cada trabajador activo, medidas que impactan por igual a toda la población cotizante.

Desde la perspectiva de los regímenes de pensiones complementarias se presenta una diferencia importante, las acciones van dirigidas a quienes de forma individual estén interesados en sacrificar parte de su consumo presente para destinar una fracción de sus ingresos para asegurarse una mejor pensión en su edad de jubilación.

En el caso del Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias queda claro que, por su propia naturaleza, tanto la afiliación como la aportación derivan de la voluntad del afiliado, por esto resulta más adaptativo a las necesidades de los trabajadores en general, pero más para quienes laboran en la informalidad, por lo que se trata de una alternativa inclusiva para este grupo a pesar de su condición laboral.

En lo que respecta al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias, cuya aportación obligatoria se basa en un porcentaje establecido por ley sobre el salario, se dispone de la posibilidad de realizar aportes extraordinarios de forma voluntaria, los cuales pueden ser de manera regular o esporádica.

Bajo este enfoque, el campo de acción de BN Vital para impulsar cambios que permitan mejorar las condiciones en la tasa de cobertura y la tasa de reemplazo se circunscribe a los planes de pensiones complementarios que la ley le permite administrar.

La institución, hasta el momento, ha gestionado el crecimiento y desarrollo de los fondos que administra mediante la ejecución de un proceso de planificación que adopta el marco conceptual y metodológico de la planificación estratégica corporativa o empresarial, por ende, su aspiración final está orientada a la maximización de los resultados financieros.

No obstante, considerando que los planes de pensiones se basan en periodos de acumulación de 40 años y en periodos de acceso a los beneficios de 20 años, surge la interrogante acerca de las bondades y beneficios que se puedan obtener para el régimen de pensiones complementarias si se reenfoca el proceso de planificación de la Operadora para acoger el marco conceptual y metodológico de la planificación prospectiva.

Este vacío en la gestión de BN Vital da origen al problema de investigación del presente trabajo, el cual se describe de la siguiente forma:

¿Cómo formular un plan estratégico para propiciar el crecimiento del régimen de pensiones complementarias que administra BN Vital a partir de un estudio prospectivo,

con el afán de incrementar las prestaciones que brinda a los costarricenses en su edad de retiro?

1.2 Delimitación del objeto de estudio

El objeto de estudio es una parcela de la realidad que se selecciona para ser analizada. Cualquier cosa se puede investigar: un grupo de personas, un fenómeno químico, una novela o un tema analizado en un conjunto de libros. En este contexto, se utilizarán como sinónimos del tema de investigación los términos: fenómeno en análisis, objeto de estudio y, por supuesto, tema de investigación (Ramírez, 2011).

Desde esta perspectiva se estableció como objeto de estudio del presente trabajo de investigación realizar un proceso de planificación estratégica con base en un estudio prospectivo del régimen de pensiones complementarias que administra BN Vital para el periodo 2018-2030.

En cuanto a la delimitación teórica, la investigación se realizó a través de un análisis prospectivo del régimen de pensiones complementarias de BN Vital, en donde la prospectiva comprende un conjunto de conceptos, teorías, metodologías y técnicas para analizar, prever, explicar y, especialmente, construir anticipadamente futuros posibles y deseables de la acción humana (Lira, 2006).

En lo que respecta a la delimitación temporal, el presente estudio prospectivo se realizó para el periodo comprendido entre los años 2018 al 2030, lapso que resulta propicio para la modelación de escenarios futuros.

En cuanto a la delimitación espacial, el estudio se desarrolló en BN Vital, empresa que se localiza en la ciudad de San José, Costa Rica y es una entidad

autorizada por la Superintendencia de Pensiones para administrar el régimen de pensiones complementarias, objeto de estudio de esta investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular una propuesta de plan estratégico que impulse el crecimiento del régimen de pensiones complementarias que administra BN Vital durante el periodo 2018 – 2030, sustentado en un estudio prospectivo, con el propósito de que se aumenten los beneficios o prestaciones de este instrumento de ahorro y capitalización.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico del régimen de pensiones complementarias que administra BN Vital mediante el desarrollo de un estudio prospectivo de dicho régimen que aborde el análisis de su entorno interno y externo.
- b) Elaborar una propuesta de plan estratégico para el crecimiento del régimen de pensiones complementarias de BN Vital, que permita mayores beneficios a los jubilados costarricenses.
- c) Desarrollar un análisis de los riesgos que pueden impactar la implementación del plan estratégico propuesto para el régimen de pensiones complementarias que gestiona BN Vital.

1.4 Justificación y descripción del problema

BN Vital se creó el 11 de enero de 1993 como departamento especializado del Banco Nacional para la administración de una pensión complementaria. Años después, el 18 de octubre de 1998, se transformó en subsidiaria de dicha entidad bancaria bajo el nombre de BN Vital Operadora de Pensiones Complementarias Sociedad Anónima.

Desde su fundación tenía como fin primordial concientizar a los trabajadores de la importancia que tiene el ahorro a largo plazo, con la finalidad de mantener o mejorar la calidad de vida de cada uno de los afiliados al momento de la edad de retiro (BN Vital, 2000).

En sus orígenes, planificó su desarrollo mediante la formulación de planes anuales operativos que respondían a las estrategias establecidas por el Banco Nacional de Costa Rica. Una vez creada como sociedad anónima inició gestiones para la formulación de sus planes estratégicos, adoptando el marco conceptual y metodológico de planificación estratégica desarrollado en el ámbito empresarial (Lira, 2006).

Bajo este enfoque, la Operadora elaboró su filosofía empresarial, en donde la misión, visión y valores delinear el rumbo de la organización. Además, su marco estratégico se basó en un análisis minucioso de su entorno interno y externo, para lo que utilizó como instrumento metodológico el estudio de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). En tanto que la formulación de planes y actividades

de seguimiento y control se realizó empleando como herramienta el Cuadro de Mando Integral.¹

De esta forma, ha logrado ubicarse como el cuarto gestor de fondos de pensión de Costa Rica, después del Fondo de Invalidez, Vejez y Muerte de la CCSS, Popular Pensiones OPC y el Fondo de Pensiones del Magisterio Nacional (Superintendencia de Pensiones, 2015).

En esta exitosa trayectoria, el compromiso de BN Vital por concientizar a los trabajadores de la relevancia del ahorro destinado a mantener o mejorar la calidad de vida en la edad de retiro es claro y manifiesto en su misión actual, con la que pretende “lograr que nuestros afiliados tomen el control de su futuro y su presente para que disfruten más de su vida” (BN Vital, 2016, s. p.).

Por lo que para BN Vital resulta importante la nueva información que logre recabar en los próximos años en torno al grado de cobertura que pueda alcanzar el régimen de pensiones, la capacidad de aportación de la población afiliada, la cantidad de personas que puedan recibir pensión de este régimen y la posible cuantía de esas pensiones complementarias.

De igual forma, es relevante para la Operadora conocer qué acciones debe fomentar desde ahora para inducir a la materialización de los escenarios que le sean más favorables a sus intereses y los de sus afiliados, en relación con la oferta de valor de la organización.

¹ El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) se presentó en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, lo plantean como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*).

Para cumplir este compromiso resulta imprescindible tener la capacidad de analizar, prever, explicar y construir de forma anticipada futuros posibles y deseables para el régimen de pensiones complementarias que administra.

En este sentido, la propuesta del presente trabajo de investigación es que la misión de BN Vital se puede lograr de forma más acertada, acogiendo en su proceso de planificación estratégica el marco conceptual y metodológico de la planificación prospectiva.

Hasta el momento, el enfoque de planificación corporativo o empresarial se ha orientado a la optimización de los resultados financieros de la Operadora.

El deseo de colocar en el primer plano del proceso de planificación estratégica de la Operadora al régimen de pensiones complementarias y las principales variables que tienen incidencia en su crecimiento, como la cobertura, aportación y rentabilidad de las inversiones, es el motivo principal para promover un estudio prospectivo.

1.5 Descripción del proceso de planificación estratégica, elaboración del plan estratégico

Para impulsar el crecimiento del régimen de pensiones complementarias administrado por BN Vital mediante la formulación de un plan estratégico con base en un estudio prospectivo para el periodo 2018-2030, se proponen las siguientes actividades.

Tabla 1. Actividades para la formulación del plan estratégico

Etapas	Actividades	Actores Involucrados
1. Información de la Organización	1.1 Antecedentes de la organización. Revisión de hechos históricos relevantes, su posible efecto en la situación presente del régimen de pensiones complementarias.	Estudiante
	1.2 Caracterización de la organización. Revisión del marco legal que la sustenta y regula y, por ende, del tipo de organización que constituye.	Estudiante
	1.3 Análisis del plan estratégico vigente en la organización. Revisión integral del enfoque y formulación.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
	1.4 Análisis del presupuesto. Revisión histórica de fuentes de ingresos y gastos, su comportamiento y tendencia en los últimos años.	Estudiante, gerente financiero y gerente general
	1.5 Coyuntura actual de la organización. Análisis de los aspectos normativos o legales, financieros y comerciales que afectan el desempeño presente de la organización.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
	1.6 Sesión de trabajo con miembros del Comité Gerencial para conocer su impresión sobre los resultados obtenidos por la organización a lo largo de su historia.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
2. Estado actual	2.1 Análisis Prospectivo. Análisis del sistema: determinación de factores críticos. Análisis estructural: determinación de variables claves. Juego de actores: actores motores. Análisis morfológico: reducir interacción de variables y definición de escenarios y escenario apuesta.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial

	2.2 Análisis del Entorno. Tendencias demográficas y económicas del país. Comportamiento de principales indicadores y variables del Sistema Nacional de Pensiones y la industria de Pensiones Complementarias.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
	2.3 Análisis Interno. Características y variables del Régimen Complementario que administra BN Vital OPC. Comportamiento de los principales indicadores y variables.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
	2.4 Diagnóstico Estratégico. Análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del Régimen de Pensiones Complementarias. Análisis para Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME) según DAFO.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
	2.5 Análisis de riesgos. Establecimiento del contexto, Valoración del riesgo (identificación, análisis y evaluación de riesgos) y tratamiento de riesgos.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
3. Establecimiento del Marco Filosófico, Elección de Estrategias y mecanismos de control, evaluación y seguimiento.	3.1 Misión, visión y valores. Revisión del marco filosófico de la organización a partir de los aspectos o condiciones que resulten relevantes del diagnóstico.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
	3.2 Perspectivas Estratégicas. Establecimiento de las perspectivas estratégicas, elección de estrategias, definición de objetivos y resultados estratégicos.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
	3.3 Validación de las estrategias seleccionadas. Evaluación de las estrategias, identificación de los riesgos y definición de acciones para su mitigación. Identificación de factores críticos de éxito.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
	3.4 Formular los indicadores para cada objetivo estratégico, con sus respectivas metas y rangos de alerta.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial

	3.5 Programación de las estrategias, responsables, presupuesto asignado.	Estudiante y Miembros del Comité Gerencial
4. Comunicación de resultados.	4.1 Exposición de resultados de la formulación del plan estratégico para el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias.	Miembros del Comité Gerencial
	4.2 Exposición de resultados de la formulación del plan estratégico al personal responsable de la implantación.	Personal Ejecutivo

Fuente: elaboración propia.

1.6 Metodología del proceso de investigación

El marco metodológico es el conjunto de acciones que se realizan con el fin de analizar el fondo del problema planteado, mediante el empleo de procedimientos específicos que incluyen las técnicas y los métodos. En este sentido, Ramírez (2011) señala que la metodología está constituida por las técnicas y los métodos.

En los próximos apartados se presentarán los elementos que se consideraron necesarios para operar la presente investigación.

1.6.1 Actores participantes del proceso de planificación estratégico

Para García (2007) un actor es una unidad de decisión-acción responsable. Para cumplir con esa condición, un actor debe entenderse como aquella entidad cuyos miembros están integrados en torno a intereses, percepciones y creencias similares con respecto a un problema, que cuenta con cierto grado de organización y recursos y con mecanismos para la resolución de conflictos internos, que tiene los medios y la capacidad para decidir o actuar intencionada y estratégicamente para la consecución

de un objetivo común como unidad suficientemente cohesionada, lo que le identifica y diferencia frente al resto y a la que, por lo tanto, se le puede atribuir alguna responsabilidad por sus decisiones o actuaciones.

Para efectos del presente trabajo de investigación se identificaron los siguientes actores.

Tabla 2. Actores participantes del proceso

Actores	Descripción
Comité Gerencial	Conformado por el gerente general y los gerentes de área, es el responsable de dar seguimiento al cumplimiento de los planes estratégicos y la implementación de ajustes cuando estos no se están cumpliendo.
Gerente General	Nombrado por la Junta Directiva, es el máximo jerarca de la Administración.
Gerentes de área	Nombrados por la gerencia general como los principales jefes de las principales áreas de la estructura organizacional de la Operadora, en ellos recae el desempeño de la Operadora.
Personal Ejecutivo	Persona en puestos de jefatura o de trayectoria en la organización que cuenta con criterio experto para el análisis y la valoración de aspectos que resulten relevantes.

Fuente: elaboración propia.

1.6.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, es decir, parte de la observación de los fenómenos como se dan en su contexto, para después analizarlos, en procura de la solución al problema (Barrantes, 1999).

Se basa en un enfoque cualitativo debido a que se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

A la vez, es una investigación de carácter descriptivo porque los estudios de este tipo buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, en los que la representación de los hechos es el objetivo final. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La cualidad descriptiva, orientada a la explicación, responde a que, una vez recolectados todos los datos del diagnóstico, se procedió a especificar descriptivamente la manera cómo se obtuvo dicha información y a explicar los resultados traducidos en estrategias.

Por otra parte, esta investigación se trabajó con una muestra no estadística, debido a que no se aplicarán procesos de selección aleatoria de la misma; en su lugar se empleó el criterio experto para seleccionar un grupo representativo de personas que contaban con conocimiento y experiencia en el régimen de pensiones complementarias y en BN Vital, del cual se esperó obtener información relevante para la solución del problema de investigación del presente trabajo.

1.6.3 Descripción de los métodos y técnicas de investigación

La planificación prospectiva implica un proceso riguroso que demanda la utilización de técnicas descriptivas y de análisis relevantes para construir el escenario óptimo.

Esta labor se realizó mediante el empleo de un enfoque cualitativo. La investigación cualitativa postula una concepción fenomenológica inductiva, orientada al proceso. Busca descubrir o generar teorías. Hace hincapié en la profundidad y sus análisis no necesariamente se traducen en términos matemáticos (Barrantes, 1999).

Además, en la investigación se utilizaron técnicas esenciales para cada uno de los pasos, a saber:

- Análisis de la estructura: *software* MICMAC. El análisis estructural es un método sistemático, en forma matricial, de análisis de las relaciones entre las variables constitutivas del sistema estudiado y las de su entorno explicativo (Godet y Durance, 2011).

De acuerdo con esta descripción, el método se utilizó con el objetivo destacar las principales variables influyentes y dependientes y, por lo tanto, las variables esenciales para la evolución del sistema.

- Juego de actores: técnica MACTOR. El análisis estratégico del juego de actores constituye una de las etapas cruciales y un gran reto de la prospectiva, su fin es obtener información y la solución de conflictos entre grupos con proyectos diferentes, que condicionan la evolución del sistema en el que se desempeñan (Godet y Durance, 2011).

Con el método de análisis del juego de los actores, denominado MACTOR por “método de actores, objetivos, correlación de fuerzas”, se buscó estimar la correlación de fuerzas que existen entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a determinados retos y objetivos asociados.

- Análisis morfológico: está orientado a explorar de manera sistemática los futuros posibles, a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la desagregación de un sistema (Godet y Durance, 2011). Este método se utilizó sobre todo en la construcción de los escenarios.
- Método de escenarios: su objetivo es construir representaciones de los futuros posibles, así como los caminos que conducen a estos. Con las representaciones se persigue poner en relieve las grandes tendencias y los gérmenes de cambios bruscos del entorno general y de la competencia de la organización. Aunque no existe un enfoque único, el método de escenarios enfatiza en el análisis sistemático de los futuros posibles (Godet y Durance, 2011).

1.6.4 Fuentes y técnicas de recolección de información

Las fuentes de información son instrumentos que le transmiten conocimiento al investigador y permiten la búsqueda o acceso a la misma, para tratar de resolver el problema de investigación.

Se clasifican en fuentes primarias, cuando se obtienen directamente los datos de primera mano o fuentes secundarias, cuando se localiza e identifica la información por medio de documentos.

1.6.4.1 Fuentes primarias

En el presente estudio las fuentes de información primarias que se utilizaron corresponden al conjunto de actores que se detalló en la tabla No. 2, entre los que se

encuentran el comité gerencial, gerente general, gerentes de área y personal ejecutivo de la Operadora.

De ellos se obtuvo la información o el criterio experto que resultó relevante para el diagnóstico de la Operadora, la formulación del marco filosófico, el diseño de estrategias, así como la determinación de factores críticos de éxito para el logro de las estrategias planteadas.

1.6.4.2 Fuentes secundarias

La información recolectada a través de las fuentes primarias se complementó con la que se obtuvo de fuentes secundarias. Se utilizaron las siguientes:

- a) Libros y documentos
- b) Normativa a nivel nacional
- c) Tesis de graduación
- d) Artículos de periódico
- e) Informes
- f) Documentación Interna
- g) Internet
- h) Otros documentos y medios.

1.6.5 Alcances y limitaciones del proceso de investigación

El alcance del presente trabajo fue la formulación de un plan estratégico para el régimen de pensiones complementarias que gestiona BN Vital, por medio de un enfoque prospectivo.

Al igual que otros regímenes o sistemas de pensiones, el régimen de pensiones complementarias de BN Vital se debe evaluar por el comportamiento de tres aspectos o dimensiones: cobertura, adecuación de los beneficios y sostenibilidad.

Por este motivo, el presente trabajo de investigación se enfocó en el análisis de la cobertura y las condiciones que permitan impulsar la cantidad de aportantes, el porcentaje de aportación con respecto al salario y la rentabilidad de las inversiones, como factores indispensables para aumentar los beneficios o prestaciones del régimen.

Por otra parte, para desarrollar el proceso de investigación, se requirió tener acceso a la información y funcionarios de la Operadora que pudieran enriquecer con su opinión y aportes los resultados que se pretendían.

Por lo que cualquier impedimento a la información o colaboradores de la Operadora que no haya permitido la recolección y tabulación adecuada de los datos, puede representar una seria limitación para alcanzar los resultados que se buscaban.

En este sentido y tomando en cuenta la naturaleza estratégica del presente estudio, en BN Vital solo se autorizó la participación del equipo gerencial de la organización y el uso de los datos proporcionados por esas personas.

Además, es pertinente indicar que la implementación de la estrategia, así como el seguimiento y control en la ejecución, no forma parte del presente trabajo.

Finalmente, en la tabla No. 3 se presenta la información relevante para la operacionalización de las variables que fueron el foco de la presente investigación.

Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Indicadores
Régimen de Pensiones Complementarias de BN Vital OPC. Variable dependiente.	Es un sistema de capitalización individual, cuya administración es realizada por las Operadoras de Pensiones autorizadas por la Superintendencia de Pensiones, que es complementario al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la Caja Costarricense de Seguro Social o de los regímenes públicos sustitutos.	Realizar un diagnóstico mediante el desarrollo de un estudio prospectivo del régimen, su entorno interno y externo.	Cualitativa	Análisis Estructural: MICMAC. Juego de los Actores: MACTOR. Análisis Morfológico: MORPHOL Método de Escenarios FODA, CAME	Cantidad de afiliados. Cantidad de aportantes. Cantidad de pensionados <i>Benchmarking</i> de rentabilidad de portafolios.

<p>Planificación Estratégica Prospectiva.</p> <p>Variable independiente</p>	<p>Se refiere a la identificación sistemática y sistémica de escenarios futuros deseables para la variable dependiente, de forma que el planteamiento de estrategias contenga decisiones ventajosas en el presente para la construcción del escenario escogido como alcanzable. Para lo cual se hace uso de un conjunto de conceptos, teorías, metodologías y técnicas para analizar, prever, explicar y, especialmente, construir anticipadamente futuros posibles y deseables de la acción humana.</p>	<p>Identificar posibles riesgos que pueden afectar la ejecución del plan estratégico y establecer acciones para su gestión.</p> <p>Establecer el marco filosófico (misión, visión y valores) y marco estratégico (objetivos y estrategias) que guiarán a la Junta Directiva, Equipo Gerencial y colaboradores de la Operadora, en el periodo 2018-2030.</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Entrevista: juicio grupal ponderado.</p> <p>Matrices de trabajo para recopilación y análisis de información.</p> <p>Identificación, análisis y evaluación de riesgos.</p>	<p>Marco Filosófico: Misión, Visión Valores.</p> <p>Marco estratégico: Objetivos, Resultados Estratégicos, Estrategias de primer y segundo nivel.</p> <p>Gestión de riesgos: acciones para administrar los riesgos.</p>
---	--	---	--------------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 2. Fundamentación teórica

2.1 Marco teórico y conceptual

Para Barrantes (1999) el marco teórico cumple una función fundamental en la investigación, le da sustento teórico mediante la explicación de las relaciones que subyacen entre las variables que componen el problema de investigación.

Por ende, a continuación, se presentan las cualidades descriptivas y explicativas que ofrece la teoría en relación con las variables sujetas a estudio en el presente trabajo.

2.2 Sistemas de pensiones

El presente análisis toma como punto de partida la Teoría de los Tres Pilares - Código de Lovaina, que según Martínez-Almada (2013) establece:

- a) Un primer nivel básico que se caracteriza por ser universal y cubrir a toda la población, haya aportado o no cotizaciones para una cobertura de prestaciones. Esta cobertura se realiza con cargo a impuestos con la consecuente asignación de recursos en los presupuestos del Estado.
- b) Un segundo nivel de carácter contributivo, denominado profesional, constituido por las aportaciones de empresas, trabajadores dependientes y personas que laboran de forma independiente, de donde precisamente se otorgan las prestaciones a las personas que han desempeñado una actividad empresarial, laboral o profesional.

- c) Tercer nivel de carácter facultativo y libre, en el que cada persona cubierta o no por el segundo nivel, puede crearse un ahorro previsional de acuerdo con sus necesidades, en este caso de forma separada e individual.

Los tres niveles se combinan sin que ninguno se dé en forma pura, aunque sí es posible identificar el predominio de uno u otro, según el esquema por el que se haya optado (Sitjar de Togores, 2007).

Este aspecto hace de los sistemas de pensiones instituciones complejas y muy diversas. No obstante, se pueden clasificar siguiendo dos criterios: el procedimiento de cálculo de la cuantía de las prestaciones y la forma de financiar las pensiones (García, Gordo y Manrique, 2011).

A partir de la determinación de las prestaciones, se diferencia entre los sistemas de prestación definida y los sistemas de contribución definida.

En el primer caso, la cuantía de la pensión se establece como un porcentaje del salario al final de la vida laboral, depende del historial laboral de cada persona y algunas reglas establecidas en función del número de años de cotización y la penalización por jubilación anticipada.

En el segundo caso, la cuantía de la pensión se deriva de las cotizaciones realizadas a un fondo o una cuenta nacional, las cuales se convierten en una renta vitalicia que se calcula en función de la esperanza de vida del individuo en el momento de la jubilación.

Desde la perspectiva de la forma de financiar las pensiones, se distinguen los sistemas denominados de reparto y los sistemas de capitalización (García, Gordo y Manrique, 2011).

En los primeros, las pensiones de jubilación de cada generación se financian con las cotizaciones realizadas por las generaciones que se encuentran laboralmente activas en ese momento.

En los sistemas de capitalización cada generación financia sus propias pensiones, acumulando sus cotizaciones en un fondo individual o colectivo.

De acuerdo con lo indicado, para García, Gordo y Manrique (2011) los sistemas de capitalización son al mismo tiempo sistemas de contribuciones definidas.

En estos sistemas, cuando la afiliación es obligatoria, el aporte se establece como un porcentaje del salario del afiliado. En caso de ser un sistema de afiliación voluntaria, el afiliado es quien, en la mayoría de los casos, establece su aporte.

Los beneficios futuros dependen del ahorro acumulado por el afiliado, por ende, el nivel de pensiones que otorga este tipo de sistema está directamente relacionado al esfuerzo individual.

La administración se realiza en forma privada con un papel regulador del Estado, que busca asegurar la operación eficiente y transparente del sistema y protege el patrimonio acumulado por los trabajadores mediante una regulación adecuada.

Se le otorga al trabajador la libertad de escoger la institución administradora de su ahorro, y una vez que cumple los requisitos para jubilarse, también puede escoger cómo y con quién quiere recibir los beneficios previsionales.

Una de las principales características de estos sistemas es la separación patrimonial del fondo de pensión y la administradora, lo que hace que la rentabilidad de los fondos no dependa directamente de su administración, sino que sea una resultante del proceso de inversión (Córdoba, 1995).

2.3 Planificación

Para Lira (2006) la planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos ligados a un sector de actividad económica, a un territorio, a un grupo social, a un ámbito de acción o simplemente al desarrollo, por ende, es el conocimiento técnico que precede y que preside las acciones.

Por otra parte, en la proposición de Faludí (1973) respecto al cuerpo de conocimientos que conforman la teoría de la planificación, se distinguen las teorías sustantivas de las teorías procedimentales.

Las primeras se refieren al fenómeno al que se aplica el proceso de planificación, como desarrollo económico, ordenamiento territorial, salud, educación, etc.

Las teorías procedimentales son aquellas en las que el interés se centra en los procesos, métodos, etapas, técnicas y cursos de acción utilizados, con independencia del ámbito, territorio, fenómeno, problema o cuerpo de conocimientos al que aplica la planificación.

Los planificadores deben ver la teoría procedimental envolviendo a la teoría sustantiva y no a la inversa. La planificación requiere conocimientos sustantivos sobre el ámbito de acción, sin embargo, se concentra en los procedimientos, métodos,

técnicas y etapas como proceso decisorio, por lo que ambos son necesarios para ofrecer recomendaciones que pongan los conocimientos sustantivos en la práctica.

2.4 Estrategia

Según Martínez y Milla (2005), en el ámbito empresarial una estrategia es un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones en un todo coherente, que ayuda a ordenar y asignar los recursos de una forma singular y viable según sus capacidades y carencias internas, en la anticipación de los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Por ende, se trata de una búsqueda deliberada de un plan de acción que crea y desarrolla una ventaja competitiva de la empresa.

Por lo tanto, la estrategia competitiva consiste en ser diferente, lo que significa hacer la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas que permita entregar una mezcla única de valor a la empresa u organización. Por esto, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales o bien realizar actividades similares de manera distinta (Porter, 1991).

2.5 Prospectiva

De acuerdo con Medina y Ortegón (2006) la prospectiva es una disciplina para el análisis de sistemas sociales, que permite aprender del pasado, conocer mejor la situación presente, identificar las tendencias futuras y analizar el impacto en la sociedad, además, se encarga de construir alternativas de futuros posibles, probables y deseables, identifica las transformaciones que ocurren en el entorno, prioriza objetivos

y estrategias, hace simulaciones o análisis de contingencias e identifica una baraja de alternativas, ampliando las opciones para la toma de decisiones.

Prospectiva se la define como un conjunto de conceptos, teorías, metodologías y técnicas para analizar, prever, explicar y, especialmente, construir anticipadamente futuros posibles y deseables de la acción humana.

2.6 Planificación estratégica prospectiva

En la práctica, los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están estrechamente relacionados; cada uno apela a los otros y se mezcla: de hecho, se habla de planificación estratégica y de gestión y prospectiva estratégica (Godet y Durance, 2011).

La diferencia de la planificación estratégica prospectiva con la planificación estratégica está en la revalorización del largo plazo de la prospectiva, puesto que el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, nos puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, solo al análisis del entorno competitivo, como podría deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter.

Sin embargo, las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo.

2.7 Técnicas de planificación prospectiva

Existen varias formas de hacer prospectiva, pero una de las más aceptadas e implementadas es el Método de Escenarios.

Según Godet y Durance (2011) este método comprende dos fases: la construcción de la base y, a partir de esta, la formulación de escenarios que conduzcan al establecimiento de previsiones por escenarios.

En la primera fase se busca construir una imagen de estado actual del sistema constituido por la empresa objeto del estudio y su contexto. La construcción de la base comprende la delimitación del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general, determinación de las variables esenciales y retrospectiva y estrategia de los actores.

La segunda fase es la formulación de los escenarios, toma como insumos los factores motrices, tendencias, actores y factores de cambio que se desprenden de la fase anterior.

2.7.1 Análisis estructural

Para Godet y Durance (2011) el análisis estructural es una técnica que facilita la construcción de la base. Con esta es posible establecer la descripción del sistema en estudio mediante una matriz que relaciona todos los elementos constitutivos.

A través de su estudio se identifican las variables claves para la evolución del propio sistema, de ahí que el objetivo es poner en relieve la estructura de relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado e identificar las variables claves.

El análisis estructural comprende:

1. Identificación de las variables. Es la elaboración de una lista lo más exhaustiva posible de todas las variables que caracterizan al sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto general.
2. Identificación de relaciones en la matriz. Consiste en correlacionar las variables en la Matriz de Análisis Estructural. La correlación se realiza de forma cualitativa, existencia o no de relaciones y cuantificable, intensidad de las relaciones: fuertes, medias, débiles y potenciales.
3. Búsqueda de las variables claves. Se busca apreciar la manera como cada variable se relaciona con las restantes, para determinar la influencia que una variable ejerce sobre las otras, esta influencia puede ser directa, indirecta o potencial.

2.7.2 Juego de actores

En la construcción de la base también destaca el papel del juego de actores.

Para esta etapa Godet y Durance (2011) utilizan el MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) como una herramienta de análisis del juego de los actores.

El MACTOR permite profundizar en la dinámica del sistema y descubrir cuáles son las relaciones de fuerza entre los actores implicados en la evolución de las variables claves, señalar las motivaciones de cada actor, sus proyectos y medios de acción (actuales y potenciales), comprender la estrategia de los actores presentes (alianzas y conflictos); detectar los gérmenes de cambio o, por el contrario, las fuerzas

de inercia en las estrategias de los actores, enunciar las cuestiones claves del futuro y analizar las grandes orientaciones posibles de la estrategia de la empresa.

2.7.3 Análisis morfológico

La segunda fase de Godet y Durance (2011) es la formulación de los escenarios. Para los autores, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura.

El análisis morfológico es uno de varios métodos de construcción de escenarios. Se trata de descomponer el sistema, en subsistemas o componentes, que provienen de las hipótesis sobre evolucionar del sistema estudiado. Estos componentes deben ser tan independientes como sea posible y deben explicar el sistema en su totalidad. A cada componente se le asigna un número determinado de configuraciones que puede darse en el futuro y a estas, a la vez, se les asignan unas probabilidades de ocurrencia, las cuales son dadas por expertos conocedores el sistema en estudio.

Los escenarios resultan de las combinaciones de las distintas configuraciones de los componentes establecidos para el sistema. Las probabilidades de ocurrencia de los escenarios las determinan las interacciones de las probabilidades de cada una de las configuraciones que conforman dichos escenarios.

Una vez obtenidos los escenarios se puede seleccionar cuál es el más prometedor, escenario apuesta y establecer cuáles serán las estrategias a implantar para alcanzarlo.

Capítulo 3. Diagnóstico

En este capítulo se hace uso de las técnicas disponibles en el análisis prospectivo para estudiar el sistema conformado por el Régimen de Pensiones Complementarias de BN Vital y su entorno que, a la vez, está compuesto por el ambiente dentro de la Operadora, el entorno competitivo que experimenta con sus rivales, proveedores y clientes y el entorno general, delineado por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del país.

En los próximos apartados se hace una descripción de los rasgos más importantes de la Operadora, de los principales hallazgos que se desprenden del análisis interno y los elementos más llamativos que surgen del análisis del entorno externo.

La información recopilada en combinación con el uso de técnicas del método prospectivo como el Análisis estructural, Juego de los actores y Análisis morfológico permiten identificar el escenario apuesta sobre el cual se establecerá la estrategia que permita impulsar el crecimiento de régimen de pensiones complementarias.

3.1 Caracterización de la empresa BN Vital OPC S. A.

BN Vital ejerce su papel como administrador de planes de pensiones complementarias al amparo del marco legal que establece la Ley de proyección al trabajador y las disposiciones normativas, que, de forma suplementaria, emite la Superintendencia de Pensiones como órgano regulador y supervisor de este régimen de pensiones.

En la actualidad, la Operadora administra nueve fondos y un producto conexo:

1. En el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias se cuenta con cuatro fondos. En línea con las disposiciones normativas de la Superintendencia de Pensiones están los Fondos Voluntarios de Pensiones Complementarias en Colones Tipo A y Tipo B. Esta misma condición se repite con los Fondos Voluntarios de Pensiones Complementarias en Dólares Tipo A y Tipo B. Los cuatro fondos se constituyen con el ahorro que de manera voluntaria realiza cada afiliado con la finalidad de incrementar su pensión. Estos fondos cuentan con una protección y los beneficios fiscales contemplados en la Ley de Protección al Trabajador.
2. El Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias se administra en un fondo con el mismo nombre. Los aportes equivalen al 4.25 % del salario del trabajador, se administran en cuentas individualizadas y el afiliado puede retirar los recursos acumulados al acogerse a la jubilación por medio de un plan de beneficios.
3. El Fondo de Capitalización Laboral es un producto que funge como auxilio de cesantía, que se conforma con un 3 % del salario del trabajador, que podrá ser retirado ante el cese de su relación laboral o cada cinco años si mantiene su relación laboral con el mismo patrono, así como por sus causahabientes en caso de fallecimiento.
4. En forma paralela a los dos fondos enunciados en los puntos 2 y 3, se administran dos fondos afines: Fondo de Registros Erróneos del Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias y Fondo de Registros

Erróneos del Fondo de Capitalización Laboral. En estos se administran los recursos que ingresan al Sistema Centralizado de Recaudación con errores en la información del propietario, que imposibilita su distribución correcta y oportuna a las Operadoras de Pensiones autorizadas. Estos recursos se mantienen en forma transitoria en estos fondos en tanto el Sistema Centralizado de Recaudación realiza la investigación e identifica al propietario, momento a partir del cual los dineros se trasladan a los fondos del Régimen Obligatorio de Pensiones y Fondo de Capitalización Laboral de la Operadora donde se encuentre afiliada la persona dueña del dinero.

5. Fondo de Garantía Notarial. Es un fondo obligatorio cuyo origen se enmarca en el Código Notarial con el propósito de disponer de un fondo que permita al notario el posible pago de daños y perjuicios durante el ejercicio de sus funciones. Este fondo también sirve de plan de pensiones cuando el notario decida cesar sus funciones, fortaleciendo la pensión que otorgue cualquier otro régimen al cual esté adscrito.
6. Productos conexos. Entre la facultad de ofrecer y administrar productos conexos al Régimen Obligatorio de Pensiones, actualmente, se cuenta con una póliza de vida colectiva.

Además, cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma ISO 9005-2015, en el que se establece toda la trazabilidad de funciones y acciones que se deben atender para la gestión de los productos que ofrece.

La organización de las funciones y acciones consideradas en el Sistema de Gestión de Calidad se realiza bajo el enfoque teórico de la Cadena de Valor y se representa en el Mapa de Procesos de BN Vital OPC.

En este sentido, las actividades primarias de la Cadena de Valor están contenidas en los denominados Procesos de Realización del Servicio de Administración de Fondos, mientras que las actividades de apoyo o secundarias, se conjuntan en dos grupos, uno denominado Procesos Estratégicos y de Control y otro llamado Procesos de Apoyo.

Estos procesos se presentan en la figura 1 en la que se puede observar que en los Procesos de Realización del Servicio de Administración de Fondos se destacan cuatro fases. En primer lugar, está la etapa de contacto con cliente potencial y su afiliación mediante la suscripción de un contrato o boleta para este fin. Esta es seguida por la fase de recaudación de aportes, que se realiza a través del Sistema Centralizado de Recaudación de la Caja Costarricense de Seguro Social y el Banco Nacional de Costa Rica. La tercera etapa tiene que ver con el proceso de inversión de los recursos recibidos y la distribución de rendimientos a los afiliados según su participación proporcional en el fondo al que pertenece. Por último, está la fase de entrega de beneficios a los afiliados, en la que los afiliados pueden recibir los dineros acumulados a través de retiros anticipados a la jubilación, en los casos que la normativa lo permite y mediante el pago de la pensión complementaria una vez alcanzada la jubilación.

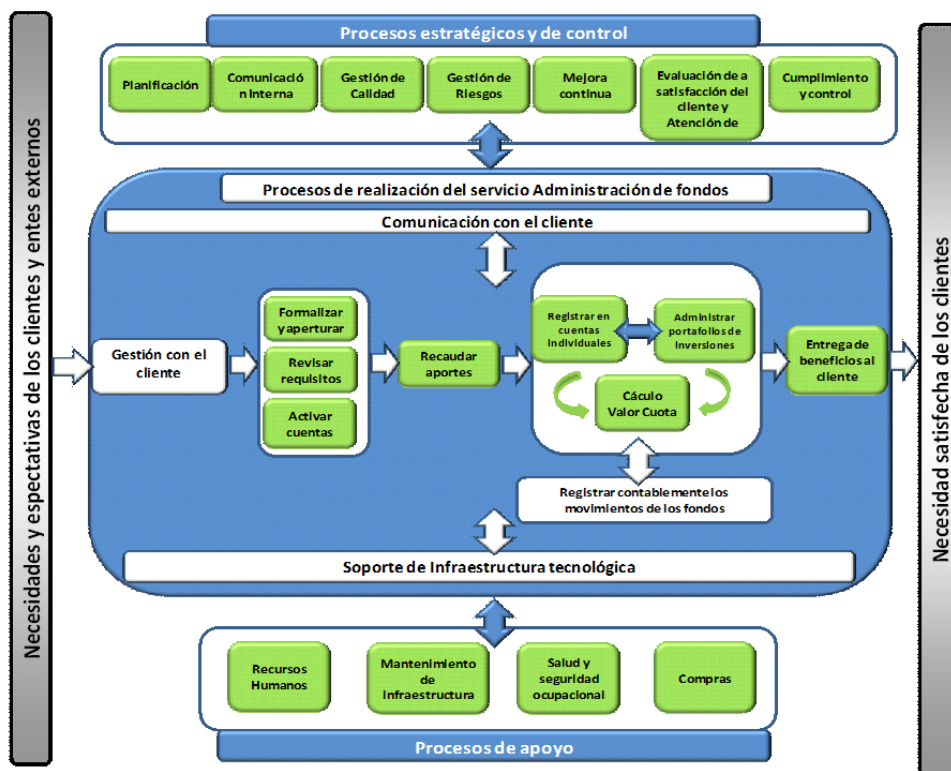


Figura 1. Mapa de Procesos de BN Vital OPC

Fuente: Manual de Calidad, BN Vital

La ejecución de los procesos y procedimientos antes descritos se sustenta en una estructura organizacional conformada por cinco áreas o gerencias responsables de coordinar y gobernar las actividades que se desarrollan en doce departamentos de la Operadora.

La estructura organizacional de BN Vital es del tipo funcional y se presenta en la figura 2. Esta se establece en torno a las actividades requeridas para ofertar los productos o servicios que brinda la Operadora, como mercadeo y comercialización, operaciones asociadas a las cuentas individuales de los afiliados, gestión financiera de los fondos, etc.

Esta estructura se consideró la más adecuada por tratarse de una línea de productos limitada al segmento de pensiones complementarias y productos conexos y en donde las necesidades de los afiliados se consideran relativamente estables a partir de lo dispuesto en la Ley de Protección al Trabajador.

La estructura está orientada a la eficiencia interna y busca potenciar la pericia funcional de las áreas y departamentos.

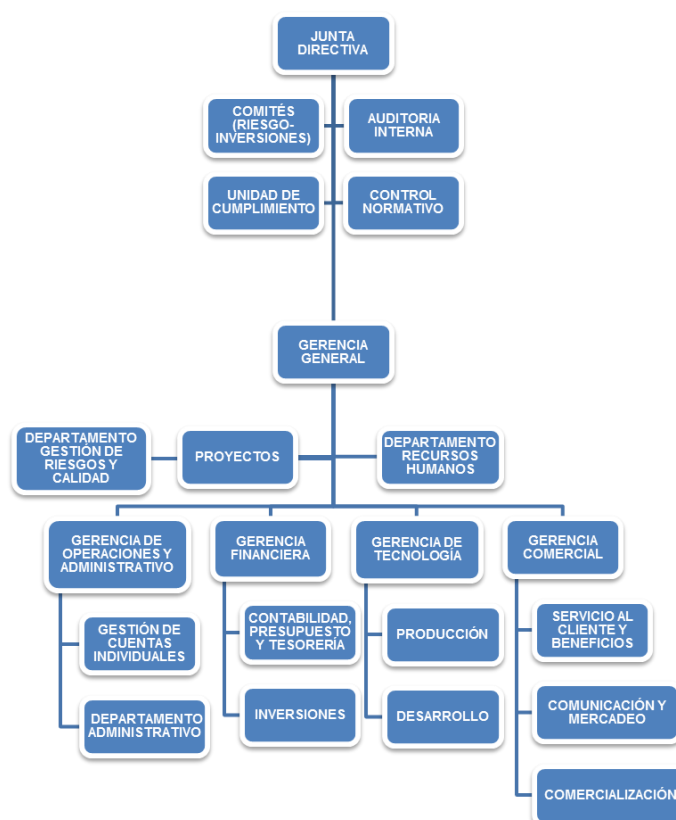


Figura 2. Estructura Organizacional de BN Vital OPC

Fuente: Manual de Calidad, BN Vital

En su accionar en la industria de pensiones complementarias, BN Vital compete con otras cinco operadoras de pensiones o entidades autorizadas por la Superintendencia de Pensiones.

Al cierre del año 2017 la industria administró 5 920 897 millones de colones, considerando solo los recursos acumulados en el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias, el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias y el Fondo de Capitalización Laboral.

En la tabla 4 se pueden observar los saldos administrados, el crecimiento y la participación de mercado en forma comparativa para los años 2016 y 2017.

Tabla 4. Participación de mercado en la industria de pensiones complementarias

Operadora	Saldos Administrados		Crecimiento 2017-2016		Participación de mercado	
	dic-16	dic-17	ABS	%	dic-16	dic-17
BCR Pensión	741.037	827.415	86.379	11,7%	14,18%	13,97%
BN-Vital	1.106.352	1.242.396	136.044	12,30%	21,17%	20,98%
CCSS-OPC	272.341	315.171	42.831	15,7%	5,21%	5,32%
Popular Pensiones	1.886.710	2.158.367	271.657	14,4%	36,10%	36,45%
BAC S.J Pensiones	643.575	718.315	74.740	11,6%	12,31%	12,13%
Vida Plena	576.731	659.233	82.502	14,3%	11,03%	11,13%
Industria	5.226.745	5.920.897	694.152	13,3%	100,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia con datos publicados por la Superintendencia de Pensiones. Cifras

en millones de colones.

BN Vital ocupa el segundo lugar en participación de mercado, con un saldo administrado que asciende a la suma de 1 242 396 millones de colones para una participación de mercado del 20.98 %.

Para contar con una visión más detallada de la cartera que administra BN Vital, que permita identificar su comportamiento, así como la evolución de los diferentes

regímenes que la conforman, se presenta la tabla 5, en la que se encuentra la evaluación de la cartera total y el comportamiento del saldo administrado en el Régimen Obligatorio de Pensiones, Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias y Fondo de Capitalización Laboral.

Tabla 5. Evolución de la cartera administrada por BN Vital

Año	ROP	Variación	FCL	Variación	Voluntarios	Variación	Total	Variación
2009	281.568		66.355		42.338		390.261	
2010	327.465	16,3%	79.428	19,7%	41.417	-2,2%	448.310	14,9%
2011	386.924	18,2%	56.187	-29,3%	43.823	5,8%	486.935	8,6%
2012	478.091	23,6%	72.847	29,6%	45.790	4,5%	596.727	22,5%
2013	583.745	22,1%	89.245	22,5%	54.721	19,5%	727.711	22,0%
2014	680.869	16,6%	102.836	15,2%	62.836	14,8%	846.541	16,3%
2015	816.354	19,9%	119.887	16,6%	75.204	19,7%	1.011.444	19,5%
2016	929.721	13,9%	85.281	-28,9%	91.349	21,5%	1.106.352	9,4%
2017	1.046.234	12,5%	95.495	12,0%	100.667	10,2%	1.242.396	12,3%
Crecimiento promedio		17,9%		7,2%		11,7%		15,7%

Fuente: elaboración propia con datos publicados por la Superintendencia de Pensiones. Cifras

en millones de colones.

En los últimos ocho años el crecimiento promedio de la cartera total es de 15.7 % y el régimen obligatorio es el de mayor crecimiento con un 17.9 %, mientras que el régimen voluntario experimentó un crecimiento promedio del 11.7 %

A pesar del buen comportamiento que presenta la cartera administrada, es pertinente destacar que al cierre del año 2017 el saldo administrado en el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias es inferior al 10 % del saldo acumulado en el Régimen Obligatorio de Pensiones. Esto permite suponer que existe la posibilidad de un crecimiento potencial de régimen voluntario si se logra vincular a esta cartera los afiliados del régimen obligatorio.

Esta situación es más visible desde la perspectiva de la cantidad de afiliados y aportantes a los diferentes fondos o productos que ofrece BN Vital. Esta información se muestra en la tabla 6, en la que se hace un comparativo de la cantidad de personas afiliadas y la cantidad de aportantes en el Régimen Obligatorio de Pensiones, Fondo de Capitalización Laboral y los cuatro fondos que conforman el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias, para los años 2016 y 2017.

Tabla 6. BN Vital comparativo de afiliados y aportantes

Fondo	dic-16			dic-17			Variación		
	Cantidad de afiliados	Cantidad de aportantes	% aportantes	Cantidad de afiliados	Cantidad de aportantes	% aportantes	Cantidad de afiliados	Cantidad de aportantes	% aportantes
ROP	334.410	149.014	44,6%	336.324	146.944	43,7%	1.914	(2.070)	-0,9%
FCL	299.497	160.551	53,6%	298.485	155.915	52,2%	(1.012)	(4.636)	-1,4%
Colones A	43.281	8.304	19,2%	42.804	6.992	16,3%	(477)	(1.312)	-2,9%
Dólares A	4.875	289	5,9%	4.854	271	5,6%	(21)	(18)	-0,3%
Colones B	17.369	6.295	36,2%	18.430	6.238	33,8%	1.061	(57)	-2,4%
Dólares B	2.075	365	17,6%	2.133	395	18,5%	58	30	0,9%
Total cuentas	701.507	324.818		703.030	316.755		1.523	(8.063)	

Fuente: elaboración propia con datos publicados por la Superintendencia de Pensiones

Los afiliados al régimen voluntario (68 221) representan tan solo un 20.28 % del total de afiliados del régimen obligatorio. Además, la relación entre aportantes y afiliados para el año 2017 está por debajo del 50 %.

El objeto de estudio de esta investigación es el Régimen de Pensiones Complementarias que BN Vital administra. En términos de la información expuesta este régimen está compuesto por los saldos administrados, la cantidad de afiliados y la cantidad de aportantes del fondo del Régimen Obligatorio de Pensiones y los cuatro fondos del Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias.

Este régimen complementario de pensiones es un sistema de capitalización individual desde la forma de financiar las prestaciones y un sistema de contribución

definida desde la forma de cálculo de la cuantía de las prestaciones, por lo que la renta obtenida por cada afiliado será el producto de su propio esfuerzo durante el periodo de acumulación y capitalización de rendimientos.

Por ende, para efectos del estudio del régimen en el presente trabajo se considerarán como variables relevantes: el saldo administrado, la cantidad de afiliados y cotizantes, la cantidad de aportantes y la aportación, la rentabilidad de las inversiones y la obtención de beneficios a través del retiro de recursos que hagan los afiliados.

3.2 Análisis del entorno interno

La caracterización de BN Vital que se desarrolló en el apartado anterior se complementará con el análisis interno que se desarrolla en esta sección. Para este análisis se utiliza el enfoque teórico que proporciona el Modelo de las Siete S de Mckinsey².

Esta herramienta o modelo de gestión utiliza siete factores básicos para organizar una compañía, por ende, también permiten determinar su forma de operar. Los siete factores son Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo, Personal, Habilidades y Valores Compartidos.

De acuerdo con este enfoque todos los factores son indispensables para la implementación exitosa de una estrategia. Cada factor es independiente, no obstante, al mismo tiempo, requiere de la misma atención que los demás, debido a que todos son igualmente importantes.

² Concepto desarrollado por dos antiguos consultores de McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman, En busca de la excelencia. No obstante, se considera que Richard Pascale y Anthony Athos aportan a su construcción en El Arte de la Administración Japonesa. Ambos libros de los años 1980.

Según el modelo, un aspecto que puede variar con el tiempo es el nivel de influencia de cada factor en la organización, aspecto que resulta relevante conocer y comprender en el caso de BN Vital, para determinar a partir del nivel de influencia la importancia que tenga en la actualidad cada factor.

3.2.1 Estrategia actual

De acuerdo con el enfoque de las Siete S, la estrategia puede analizarse desde dos puntos de vista diferentes. Por una parte, está la perspectiva tradicional que presenta la estrategia como un programa o plan en el que se definen los objetivos por alcanzar, así como la misión y visión que la organización desea poner en práctica, esta representa la perspectiva de lo que la empresa pretende hacer. Por otro lado, está el patrón de respuestas que la organización desarrolla a su ambiente o entorno en el tiempo, que representa la perspectiva de lo que la organización logra realizar.

Desde el punto de vista de lo que BN Vital pretende hacer, el Plan Estratégico para el periodo 2015-2020 establece la filosofía empresarial en los siguientes términos.

- a) Misión “Lograr que nuestros afiliados tomen el control de su futuro y su presente para que disfruten más de su vida”.
- b) Visión “Siempre superar las expectativas de nuestros afiliados”.
- c) Objetivos estratégicos:
 - Entender las necesidades y superar las expectativas de los clientes en su relación integral con la operadora.
 - Incrementar sosteniblemente el valor de la empresa.
 - Mejorar la eficiencia de los procesos de cada área funcional

- Potenciar la cultura organizacional, el talento humano y el capital tecnológico
- Liderar los esfuerzos de la industria de pensiones en busca de un mercado más eficiente y equitativo.

De acuerdo con lo declarado, BN Vital mantiene una estrategia orientada a los afiliados, al valor de la empresa y la eficiencia, con fundamento en el desarrollo del talento de su recurso humano, su cultura organizacional y el capital tecnológico.

No obstante, la historia de la Operadora permite visualizar un ambiente de supervisión y regulación impuesto por la Superintendencia de Pensiones, que obliga a la entidad a estar ocupada de manera perenne en el absoluto cumplimiento de las regulaciones y disposiciones normativas y el acatamiento forzado de los señalamientos de los entes reguladores.

Esta condición expone una posible divergencia que afecta el desarrollo de la estrategia. El ambiente de supervisión exigente puede ser un distractor importante que afecta lo que se pretende hacer según el plan estratégico.

3.2.2 Estructura

Por otra parte, en el modelo de las Siete S, la estructura organizacional, además de establecer la forma en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, también delinea las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan en esta.

En el caso de BN Vital, la estructura organizacional es del tipo funcional. Esta se presentó al realizar la caracterización de la Operadora y el organigrama se puede observar en la figura 2.

Dicha estructura organizacional se fundamenta en una división funcional de las actividades, organizadas bajo el enfoque de la cadena de valor. En este sentido, existen departamentos responsables de las actividades primarias de la Operadora y otros encargados de las actividades de apoyo.

El área Comercial desarrolla las actividades de mercadeo, ventas y servicio al afiliado. En lo que respecta al área de Operaciones y Administrativo se encarga de la gestión de la cuenta individual de los afiliados, contratación administrativa, servicios generales y administración de activos, archivo y mensajería. El área financiera asume las labores de inversiones, contabilidad de la Operadora y los fondos administrados, tesorería y presupuesto. En el área de Tecnología se administra la infraestructura tecnológica de producción y el desarrollo de sistemas. Finalmente, el desarrollo del talento humano y la gestión de riesgos y calidad, se realiza en dos dependencias adscritas al área de Gerencia General.

Al analizar la estructura organizacional desde el punto de vista de la cadena de valor, esta se presenta bien definida en lo que respecta a la organización de las funciones por departamentos, no así en la organización de las funciones por área, debido a que existen áreas en las que se integran departamentos que atienden funciones de actividades primarias con otros que ejecutan funciones de actividades secundarias.

Uno de los objetivos de una estructura organizacional funcional es propiciar el desarrollo de las pericias funcionales de la estructura. Debido a la organización actual por áreas se ve difícil propiciar ese desarrollo de pericias funcionales.

3.2.3 Sistemas

En este aspecto de la teoría de las Siete S se abarcan todos los procesos y procedimientos que la organización utiliza en forma diaria para lograr su administración. Este incluye todos los sistemas utilizados para el control, la administración, el planeamiento, presupuesto y asignación de recursos, sistemas de información, *software* de diversos usos, etc.

En el caso de BN Vital los sistemas tienen un impacto importante debido a que es a través de estos que se desarrollan los procesos y procedimientos, formales e informales, que le permiten funcionar.

Entre los sistemas formales la Operadora cuenta con una amplia gama de sistemas, que incluye como los más relevantes un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma ISO 9001-2015, un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio desarrollado en línea con la norma ISO 22301 y un Sistema de Control Interno según las normas de la Contraloría General de la República. También se está en proceso de implementación un Sistema de Gestión del Riesgo con base en la normativa emitida por la Superintendencia de Pensiones.

Desde la perspectiva tecnológica se cuenta con todos los sistemas necesarios para la administración de la infraestructura que soporta el ambiente de Producción de Sistemas y Comunicaciones. Al mismo tiempo, se tienen diversas aplicaciones (*software*), las más relevantes son las desarrolladas para la gestión de las pensiones complementarias.

Además, se cuenta con una variedad de sistemas en las actividades de apoyo, como sistemas de contabilidad, presupuesto, administración de activos, gestión de archivos digitales y sistemas de administración del recurso humano.

3.2.4 Personal

Este elemento del modelo de las Siete S responde al número y tipo de personal dentro de la organización, hace referencia a las personas que ejecutan la estrategia, por este motivo la administración de personal resulta imprescindible para mantener y desarrollar al personal orientado en la estrategia de la organización.

En BN Vital se cuenta con un Manual de puestos que por disposición normativa debe estar homologado al Manual de puestos del Banco Nacional de Costa Rica.

En este instrumento se recopilan todas las funciones y actividades que desarrolla el personal de la Operadora. Debido a la organización funcional de la estructura organizacional, los diferentes puestos que integral el manual se agrupan por área o departamento.

En la actualidad, la Operadora cuenta con 164 funcionarios distribuidos en tres escalas: ejecutiva (EM) con 17 funcionarios, técnica (TM) con 139 funcionarios y administrativa (A. M.) con 8 funcionarios. En la tabla 7 se presenta el detalle por categoría.

Tabla 7. BN Vital tipo y cantidad de personal

Categoría	Tipo de Puestos	Cantidad	%
EM-00	Gerente General	1	0,61 %
FS-01	Auditor	1	0,61 %
EM-07	Gerentes funcionales	4	2,44 %
TM-07	Jefe inversiones	1	0,61 %
EM-04	Jefe de Gestión Riesgo y Calidad Jefe Gestión Administrativa	2	1,22 %
EM-03	Jefe de Producción Jefe de Desarrollo	2	1,22 %
EM-02	Jefe Ventas - Jefe de Contabilidad - Jefe de Desarrollo Humano - Jefe de Gestión Cuenta Individual	4	2,44 %
EM-01	Jefe de Servicio al Afiliado - Jefe de Comunicación y Mercadeo - Jefe Administrador de Red y Comunicaciones	3	1,83 %
TM-04	Ingenieros de sistemas - Auditores - Gestores de inversiones Gestores de Riesgos y Calidad - Presupuesto	26	15,85 %
TM-03A	Supervisor de contabilidad	1	0,61 %
TM-03	Ejecutivos empresariales - Asistentes de contabilidad - Asistentes de gerencia - Gestor de procesos - Ingenieros de sistemas	24	14,63 %
TM-02	Ejecutivos de venta - Auxiliares de contabilidad - Asistentes de cuentas individuales - Asistentes de calidad	34	20,73 %
TM-01	Oficiales de servicio al cliente - Ejecutivos de tele mercadeo	53	32,32 %
AM-05	Auxiliares de venta - Asistente Administrativo	7	4,27 %
AM-04	Mensajeros	1	0,61 %
	Total	164	100 %

Fuente: Manual de Puestos, BN Vital OP

En la administración de personal un aspecto que ha tomado relevancia en los últimos años es la implementación de una cultura *Place Grace to Word*. Este esfuerzo se realiza dentro del enfoque estratégico del desarrollo humano y la salud organizacional.

Al realizar una valoración de la gestión del personal de la Operadora, se debe señalar que el tipo y la cantidad de personal se orientan a la gestión de los fondos que se administran.

En este sentido, entre todos los puestos incluidos en el Manual de puestos se distribuyen todas las funciones y actividades incluidas en el mapa de procesos presentado en el diagrama No. 1. Por ende, se percibe que la capacidad técnico operativa para la administración de los fondos está bien construida.

3.2.5 Estilo

Este aspecto se refiere al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los miembros del equipo de administración, es decir, sus patrones generales de comportamiento. El factor involucra la forma en que la alta dirección se comporta en la toma de decisiones, sean participativas *versus* impuestas o analíticas *versus* emocionales, así como la forma como gastan el tiempo en reuniones formales o conversaciones informales, por ejemplo,

La industria de pensiones complementarias surgió con la promulgación de la Ley de Protección al Trabajador. Por ser una actividad de interés público, el marco jurídico creó la Superintendencia de Pensiones con el objetivo de supervisar y regular el sector. Este factor ha provocado que la industria esté altamente regulada.

En este sentido, el patrón general de comportamiento de la Operadora está orientado al cumplimiento de las regulaciones y disposiciones normativas vigentes. La operadora tiene una orientación marcada en su proceso de toma de decisiones a respetar el marco normativo vigente, incluso anteponiendo el cumplimiento de la norma a las acciones en pro del afiliado y el servicio que demanda.

Por esta razón, se percibe una importante divergencia con las acciones sustantivas y simbólicas que se deben promover con el afán de honrar el compromiso con el público decretado en la misión y visión.

3.2.6 Habilidades

En la teoría de las Siete S las habilidades son aquellas actividades que realiza mejor la organización y por las que se le reconoce. Se desarrollan a través del tiempo y su rasgo más relevante es que están poseídas por la organización como un todo y no por sus miembros de manera individual. Estas garantizan el funcionamiento de la organización con independencia del personal o la rotación que este experimente.

En el caso de BN Vital, cuenta con 25 años de experiencia en la administración de planes para una pensión complementaria, lo que le ha permitido desarrollar habilidades a nivel gerencial, técnico y operativo, requeridas para lograr una gestión correcta de los fondos que conforman el régimen de pensiones complementarias.

Los cambios en el personal, a cualquier nivel, no afectan la administración apropiada de los fondos que forman el Régimen de Pensiones Complementarias. Además, las habilidades desarrolladas en la Operadora se reflejan en su capacidad de dar formación al personal de nuevo ingreso, para que desarrolle las habilidades

individuales necesarias para que participe de forma activa y valiosa en el funcionamiento del régimen de pensiones complementarias y la Operadora.

3.2.7 Valores compartidos

En la propuesta de las Siete S, los valores corporativos son elementos propios de cada organización que forman parte integral de su cultura organizacional y se consideran factores determinantes del éxito, en el tanto sean compartidos por todos los miembros de la empresa en aras de los objetivos trazados.

Un rasgo esencial de estos valores es que son el resultado de la interrelación que se dé entre los valores personales y los valores de la organización, cuanto mayor sea la interrelación más consolidados serán los valores compartidos y la importancia con que los asume el personal y la organización.

En el Plan Estratégico 2015-2020 se declaran los siguientes valores organizacionales:

- Trabajo en equipo: colaboración permanente entre los funcionarios para alcanzar las metas y mejorar el servicio para satisfacer al cliente.
- Gestión ética: demostrar con las acciones, integridad, compromiso y eficiencia hacia los clientes y compañeros, dentro y fuera de la institución.
- Pasión por la excelencia: imprimir un sello de calidad a todos los trabajos que realizamos, pensando en función de servicio al cliente.
- Pro actividad: buscar nuevas y mejores formas de realizar nuestro trabajo para asegurar la satisfacción de nuestros clientes.

De acuerdo con la revisión realizada estos los valores se comunican a los funcionarios con regularidad a través de actividades de capacitación, lo que permite reiterar su importancia e intentar fomentar su aplicación en las actividades diarias.

Esto no permite establecer el nivel de interrelación que pueda existir entre estos valores organizacionales y los valores personales de los funcionarios, se perciben diferencias de una dependencia a otra, aspecto que está más relacionado con el grado de interrelación que con los valores personales de las jefaturas.

Debido a que el sistema objeto del presente estudio está conformado por el Régimen de Pensiones Complementarias de BN Vital y su entorno, en el que las condiciones que prevalecen a lo interno de la Operadora constituyen el entorno más cercano al régimen, el análisis derivado del modelo de las Siete S de Mckinsey, permite establecer con claridad las variables que pueden resultar relevantes para modelar. En este sentido se consideran importantes las variables: Planificación, Estructura, Sistemas y Talento Humano.

3.3 Análisis del entorno externo

Para el análisis de entorno de BN Vital se optó por emplear dos enfoques diferentes, pero complementarios. Por una parte, se utiliza el Modelo de las Cinco Fuerzas para analizar las condiciones relevantes del entorno competitivo, mientras que el estudio del entorno más general se realiza mediante el análisis PETS ampliado, que considerar aspectos legales y ambientales.

Ambos enfoques facilitan el análisis de los factores externos que, al estar fuera del control de la Operadora pueden afectar el desarrollo, presente o futuro, del régimen de pensiones complementarias.

El modelo de las cinco fuerzas realiza el análisis de entorno competitivo de la organización, a través del estudio de cinco fuerzas básicas, como: a) la amenaza de nuevos entrantes, b) poder de negociación de los clientes, c) poder de negociación de los proveedores, d) la amenaza de productos y servicios sustitutos y e) la intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

Por otro parte, el método PETS ampliado permite el análisis de entorno más general al considerar el estudio de los: Políticos, Económicos, Tecnológicos, Sociales, Ambientales y Legales.

A continuación, se presentan los aspectos identificados bajo el modelo de las cinco fuerzas.

3.3.1 Amenaza de nuevos entrantes

En la actualidad, la industria de pensiones complementarias está constituida por seis entidades autorizadas de diez que existían en el año 2000. La tendencia desde la promulgación de la Ley de Protección al Trabajador es una disminución de las entidades autorizadas por la Superintendencia de Pensiones. Esta tendencia está ligada a los procesos de fusión entre operadoras.

Las fusiones solo han afectado a las Operadoras involucradas a través de la unificación de las carteras de afiliados y saldos administrados en la figura de la nueva entidad, con un efecto inocuo en las restantes Operadoras. No es posible establecer un impacto significativo en la participación de mercado o la cantidad de afiliados de las restantes Operadoras como resultado de la fusión, a pesar del derecho que le otorga la normativa a los afiliados de trasladarse de entidad autorizada cuando se presentan estos procesos.

Por esta razón, no se percibe una amenaza por la entrada de nuevas operadoras.

3.3.2 Poder de negociación de los clientes

Los planes de pensiones complementarias, sean obligatorios o voluntarios, están normados por la Ley de Protección al Trabajador y las disposiciones suplementarias que en esta materia emita la Superintendencia de Pensiones.

Las personas que optan o están obligadas a afiliarse, tienen que aceptar y acoger las condiciones que la normativa vigente establece, por lo que no se percibe poder de negociación de los clientes.

No obstante, se identifican algunos aspectos relacionados con los clientes que afectan la cobertura y los servicios que brinda el régimen de pensiones complementarias, como la comprensión de las necesidades y expectativas de los afiliados y pensionados, el nivel de divulgación de los planes de pensiones, la facilidad de afiliación y gestión de trámites y la capacidad de brindar asesoría financiera a las personas y empresas, que pueden contribuir a consolidar las relaciones con los clientes.

3.3.3 Poder de negociación de los proveedores

BN Vital es una organización de derecho privado conformada con capital público propiedad del Banco Nacional de Costa Rica.

Desde esta óptica, las relaciones con todos sus proveedores se rigen por el marco legal y normativo creado por la Ley de Contratación Administrativa, Ley No. 7494 y su reglamento.

Por otra parte, la Ley de Protección al Trabajador, Ley No. 7983, creó el Sistema Centralizado de Recaudación de la Caja Costarricense de Seguro Social, como la entidad responsable de la recaudación y distribución de aportes para el Régimen Obligatorio de Pensiones.

Al mismo tiempo, BN Vital mantiene un convenio de servicios institucionales con el Banco Nacional, para el uso de la infraestructura y la atención de los clientes en todas las oficinas del banco. Este convenio requiere la aprobación del Superintendente de Pensiones, debido a las facultades que le otorga la Ley de Protección al Trabajador.

En este sentido, el esquema normativo que prevalece en la industria de pensiones complementarias aunado al que debe cumplir BN Vital como entidad que administra capital público disipa cualquier poder de negociación de los proveedores.

3.3.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos surgió de los regímenes de pensiones complementarias que ofrecen las demás operadoras de pensiones que participan en el sector. Dichas entidades ofrecen productos que son sustitutos perfectos, pues se derivan de las mismas condiciones normativas, pero que se pueden diferenciar en aspectos como la asesoría brindada a los afiliados y cotizantes, la facilidad de afiliación y gestión de trámites post venta y el tiempo de respuesta en el otorgamiento de beneficios.

Otras posibles amenazas provienen de los Fondos de Inversión u otros instrumentos de ahorro a mediano y largo plazo que ofrecen las entidades financieras. Estos son productos sustitutos imperfectos debido a que son instrumentos de ahorro a

largo plazo que no están creados para un fin determinado, como ocurre con los planes de pensiones complementarios.

De forma más distante se identifican algunos fondos de pensiones extranjeros que se comercializan en el país y en menor medida el impacto que puedan tener los regímenes del primer pilar.

3.3.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores del sector

La Ley de Protección al Trabajador establece en el artículo 10 el derecho de los trabajadores a la libertad de elección de la Operadora en la que desea estar afiliados, así como el derecho a transferir su cuenta a otra entidad autorizada, sin costo alguno.

Las disposiciones que rigen este proceso las establece el Sistema Centralizado de Recaudación de la Caja Costarricense de Seguro Social y la Superintendencia de Pensiones.

Aunque el volumen de traslados, tanto en número de personas como en cantidad de dinero, es bastante elevado por año, el efecto neto en términos de participación de mercado y cantidad de afiliados es poco significativo.

Esto se debe a que las seis operadoras de pensiones que conforman el sector rápidamente aplican acciones para neutralizar el esfuerzo de las demás por atacar el mercado. Por lo tanto, la intensidad de la rivalidad de los competidores de esta industria no constituye una amenaza real.

Como se indicó, el análisis de entorno más general se realizará con el uso del método PETS ampliado. A continuación, se detallan los aspectos que se consideran relevantes para los fines del presente estudio.

3.3.6 Aspectos políticos

En los últimos años es llamativa la tendencia creciente del déficit fiscal. Como resultado de este comportamiento se han impulsado diferentes proyectos de ley dirigidos a incrementar los ingresos a través de los impuestos o a la reducción del gasto.

Los proyectos de ley destinados a modificar el sistema tributario del país para incrementar la recaudación y los ingresos del Estado buscan modificar el impuesto sobre la renta y en el impuesto de ventas, este último pasa a ser un impuesto sobre el valor agregado. En ambos casos se pretende modificar tanto la tasa impositiva como la base imputable.

En el caso del impuesto sobre la renta se considera la inclusión de nuevas actividades como las pensiones complementarias y otros beneficios derivados de este régimen. Esto puede generar un desincentivo en las personas debido a que van a tener que pagar impuestos por sus ahorros para pensión, ante lo que pueden optar por refugiar sus recursos en otros instrumentos que no tengan o les aplique un impuesto menor.

Por otra parte, el incremento de las tasas impositivas, así como la cantidad de actividades que pagan impuestos, provocará que las personas deban destinar una mayor parte de sus ingresos al pago de impuestos, lo que tendrá un impacto adverso en el incentivo de ahorro.

3.3.7 Aspectos económicos

Como cualquier sector de actividad económica en el país, existen variables macroeconómicas que lo afectan positiva o negativamente según el comportamiento de dichas variables.

A continuación, se mencionan las variables más relevantes, no sin antes destacar que son variables en las que BN Vital no tiene ningún control, pero que su comportamiento le puede resultar favorable o desfavorable.

El producto interno bruto (PIB) expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final en el país durante un periodo de un año. A través del comportamiento del PIB se identifican las tendencias crecientes o decrecientes de la actividad económica del país. Esta repercute de forma directa en los ingresos de los afiliados, por ende, en su capacidad de ahorrar y hacer aportes al régimen de pensiones complementarias.

El nivel de empleo expresa el nivel de ocupación de la población económicamente activa, medido como la población de 15 años y más que está trabajando o busca trabajo, dividido por la población económicamente activa de 15 años y más (ocupados más desocupados). El carácter obligatorio del régimen de pensiones complementarias produce una relación directa entre el nivel de empleo formal y la afiliación al mismo.

La tasa de interés del mercado nacional e internacional se define como el cociente entre los intereses recibidos y el capital invertido, se expresa en porcentaje y es fundamental especificar el plazo al que va referida. La tasa de rendimiento de las inversiones varía entre el mercado local e internacional. En ambos casos tiene un

impacto directo en el rendimiento devengado por los afiliados del régimen de pensiones. No obstante, su comportamiento es fluctuante a través del tiempo en respuesta a distintos factores macro económicos y financieros nacionales e internacionales, por lo que se aplican diversos mecanismos de mitigación de los riesgos financieros.

El tipo de cambio corresponde al precio del dólar en relación con los colones costarricenses. Aunque se establece como en cualquier otro mercado por el encuentro de la oferta y la demanda de divisas, en Costa Rica existe un importante control del Banco Central que en los últimos años ha evitado volatilidad de las fluctuaciones que induzcan a comportamientos especulativos.

El déficit fiscal describe la situación en la que los gastos que realiza el Estado superan los ingresos no financieros para un determinado periodo que normalmente es de un año. Esta situación obliga al gobierno a financiar sus gastos generales a través de endeudamiento. Esto se logra colocando títulos de deuda pública en el mercado de valores, lo que puede afectar el comportamiento de las tasas de interés.

Como se indicó, en la actualidad el déficit fiscal tiene una tendencia al alza, lo que ha promovido diversos proyectos de ley para incrementar los ingresos y regular los gastos del Estado.

3.3.8 Aspectos sociales y demográficos

Los aspectos sociales y demográficos de Costa Rica son muy diversos y vastos, no obstante, existen algunos que impactan los regímenes de pensiones complementarias, que se exponen a continuación.

La estructura poblacional o pirámide poblacional permite segmentar la población en jóvenes que estudian o no tienen edad para trabajar, población con edad para laborar y población que alcanza la edad de retiro, así como agrupar esta segmentación por género.

El conocimiento de estos grupos etarios por edad permite definir el mercado potencial de afiliados y su capacidad de ahorrar o ahorros ya logrados, lo que incide en el tipo de afiliación, el grado de aportación y su periodo de acumulación, entre otros elementos relevantes.

La estructura generacional que permite clasificar a la población en generaciones como *baby boomers*, X, Y, Z y *millennials*, facilita comprender las expectativas y necesidades de los diferentes grupos etarios y su conocimiento tiene un importante impacto en la disposición a la afiliación.

El ingreso personal por salarios o rentas propias, que es la cantidad de dinero mensual o anual que recibe la población económicamente activa ocupada, dependiente o independiente con actividad propia, determina la capacidad de cada persona de hacer un ahorro a largo plazo para fortalecer su pensión a través del régimen de pensiones complementarias.

La educación formal y la disponibilidad de conocimientos financieros y la capacidad de aplicarlos para hacer una planificación financiera integral de la vida.

3.3.9 Aspectos tecnológicos

Se dice que la tecnología revoluciona al mundo. En este sentido, se presentan dos fenómenos tecnológicos que pueden provocar un impacto importante en el régimen de pensiones complementarias de BN Vital.

El primer fenómeno es la robotización de puestos de trabajo. Este evento en realidad impactará de manera directa el mercado de trabajo, mediante la implantación de nuevas tecnologías en los procesos productivos y de servicios que influyen en una merma en la cantidad de personas requeridas para la ejecución de esos procesos.

Esta tendencia afectará a las personas afiliadas a los planes de pensiones complementarias y su capacidad de ahorrar para esa pensión.

No obstante, este es un aspecto que está completamente fuera del alcance de la Operadora, por lo que no puede incidir en él.

El segundo fenómeno se relaciona con los servicios basados en tecnología de la información. En este caso se hace referencia a la adopción de nuevas tendencias y herramientas tecnológicas que simplifiquen la prestación de los servicios que brinda el régimen a los afiliados y clientes potenciales.

Mediante la *Mobile Intelligence and Service Web* es posible mejorar el contacto con los afiliados, ofrecer contenidos educativos, dar formación en materia de pensiones y establecer servicios directos relacionados con los fondos administrados, que hagan más amigable satisfacer las necesidades y expectativas de los afiliados.

Este aspecto debe estudiarse e investigarse ampliamente estudiado dentro del alcance que tenga la Operadora para aprovecharlo de la mejor manera que le sea posible.

3.3.10 Aspectos legales

El Sistema de Pensiones de Costa Rica es el resultado de una amplia y extensa labor legislativa, que inició el 11 de junio del 1886 con la Ley No. 21, primera ley

relacionada con las pensiones, hasta la reforma más reciente el 18 de febrero del 2000 con la promulgación de la Ley de Protección al Trabajador, Ley No. 7983.

Esta última autoriza, regula y establece el marco legal para el funcionamiento de los regímenes de pensiones complementarias, públicos y privados, otorgando la seguridad jurídica requerida por una actividad de orden público e interés social.

De esta forma, se establecen las reglas de juego que prevalecen en la industria de pensiones complementarias en la actualidad.

Debido a la complejidad de la labor legislativa para la promulgación de cambios o nuevas leyes en esta materia, no se prevén cambios en los próximos años.

3.3.11 Aspectos ecológico ambientales

Según el Informe del Estado de la Nación (2003) para analizar la forma como los países se acercan o se alejan de la aspiración de vivir en armonía con la naturaleza se debe estudiar su gestión ambiental, la cual se entiende como las distintas acciones y actividades que las personas, grupos e instituciones realizan para usar y conservar los recursos naturales.

Al respecto, BN Vital reconoce la importancia e impacto de sus acciones en el desarrollo sostenible del país, por lo que ha asumido el compromiso de ser carbono neutral y ayudar a preservar los recursos naturales para las futuras generaciones, por lo que se traza como metas minimizar el impacto ambiental en las operaciones propias mediante la revisión constante de los procesos, compensar aquello que no se pueda evitar y velar por la aplicación correcta de la legislación ambiental costarricense (Manual de Calidad, 2018).

Desde esta perspectiva solo los cambios en la legislación, producto de la aprobación de modificaciones o la promulgación de nuevas leyes ecológico ambientales, van a generar un posible impacto en la Operadora. Sin embargo, no se perciben cambios en esta materia en los próximos años que tengan impacto en la gestión de los planes de pensiones complementarias.

La información recopilada en la caracterización de la empresa BN Vital OPC, el análisis del entorno interno y el análisis del entorno externo es la base para la formulación del Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que se presenta en la Tabla 8.

Por otra parte, esta información también se utilizará en los próximos apartados para el estudio prospectivo que se realizará mediante el uso de las técnicas de Análisis estructural, Juego de los actores y Análisis morfológico.

Tabla 8. Análisis FODA

Tipo	Aspectos identificados
Fortalezas	Estructura organizacional tipo funcional en la que existe una segregación adecuada de funciones por departamentos para la atención de las actividades primarias y de apoyo que facilita potenciar la pericia funcional por departamento.
	Amplio desarrollo de sistemas en: Sistema de Gestión de Calidad Certificado ISO 9001, Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio ISO 22301, Sistema de Gestión del Riesgo y Control Interno, Infraestructura de producción y comunicación de sistemas apta y basada en tecnología vigente, Sistemas para administrar pensiones y otras herramientas para la gestión de BN Vital (<i>Software</i>), entre los más relevantes.
	Personal de la alta dirección con amplia trayectoria en el sector de pensiones complementarias y personal técnico operativo adiestrado para el buen desempeño de los procesos sustantivos del negocio y una cultura <i>Place Grace to Word</i> asentada en la organización.
	2° lugar en participación de mercado del sector tanto en saldo administrado como en cantidad de afiliados.
	La cartera administrada con crecimiento promedio del 15 % por año en los últimos 8 años.
	Respaldo del Banco Nacional de Costa Rica
	BN Vital es una marca reconocida en el mercado con 25 años de trayectoria.
	Cantidad de afiliados al régimen obligatorio de pensiones, mercado susceptible de vincular al régimen voluntario de pensiones complementarias.
	Adopción de nuevas tendencias y herramientas tecnológicas en la prestación de los servicios del régimen a los afiliados y clientes potenciales.
	Clientes del Banco Nacional como mercado potencial para los productos de BN Vital.

Oportunidades	Ampliación de la cobertura del régimen voluntario de pensiones complementarias.
	Entrada de afiliados de otras Operadoras por el incremento de las acciones que ejerce BN Vital a través de la libre transferencia vigente en la normativa que regula el sector.
	Aumento del nivel o grado de aportación de los afiliados al régimen de pensiones complementarias.
Debilidades	Ausencia de planes de negocio basados en las necesidades y expectativas de los afiliados y pensionados, el valor otorgado por los afiliados al servicio prestado.
	Débil cultura de servicio al cliente y alejada de la visión de exceder las expectativas de los afiliados.
	Estructura organizacional tipo funcional en la que se entremezclan en una misma área, departamentos dedicados a las actividades primarias con departamentos que desarrollan actividades de apoyo, lo que limita potenciar la pericia funcional del área.
	Pobre o nulo desarrollo de sistemas CRM (<i>Customer Relationship Management</i>), <i>Business Intelligence</i> , <i>Mobile Intelligence and service web</i> y de Gestión Comercial y Ventas.
	Personal profesional con habilidades idóneas para el desarrollo de las actividades técnicas y operativas requeridas para la administración de los fondos de pensiones, pero carente de habilidades para la transformación de la organización y el conocimiento para atender las necesidades y riesgos de los pensionados durante su vida de jubilados.
	Debilidades en el alineamiento de los distintos procesos y procedimientos, lo que resta efectividad y eficiencia.
	Patrón de acciones sustantivas y simbólicas orientado primordialmente a cumplir las disposiciones legales y normativas que rigen en el sector, aspecto que incluso se antepone al compromiso público declarado en su misión y visión.
	Existe un nulo crecimiento de la cantidad de afiliados en todo el régimen de pensiones complementarias.

	Cantidad de aportantes activos alrededor del 50 % del total de personas afiliadas.
Amenazas	Implementación de gravámenes fiscales a las pensiones complementarias.
	Cierre o liquidación de contrato del Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias por salida voluntaria de los afiliados.
	Salida de afiliados hacia otras Operadoras por el incremento de las acciones que ejercen a través de la libre transferencia vigente en la normativa que regula el sector.

Fuente: elaboración propia.

3.4 Análisis e interpretación de la información obtenida

A continuación, se exponen los resultados de la aplicación del método de escenarios al régimen de pensiones complementarias de BN Vital y su entorno. El entorno del régimen complementario de pensiones quedó constituido por las condiciones que prevalecían a lo interno de la Operadora, las situaciones que se daban dentro del sector de pensiones complementarias en su condición de entorno competitivo y las circunstancias del ambiente general del país, delineado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Los resultados que se obtuvieron son el producto de aplicar las técnicas de Análisis estructural, Juego de los actores y Análisis morfológico al sistema en estudio.

En este sentido, a partir del análisis estructural se establecieron las variables claves del sistema. Estas, a la vez, fueron la base para obtener los llamados campos de batalla para el juego de los actores, entendidos como los conflictos producto de las divergencias o convergencias de los actores en relación con sus objetivos, proyectos, debilidades y fortalezas. Finalmente, los campos de batalla permitieron la formulación

de hipótesis para el análisis morfológico, mediante el cual se logró el estudio de escenarios necesario para el establecimiento del escenario apuesta.

3.4.1 Análisis estructural

Es la primera etapa del estudio prospectivo realizado. En este, los elementos o variables que constituyen el objeto de estudio y su entorno se analizaron conformando un sistema.

Con esta herramienta se buscó identificar cada variable según las relaciones que mantenía con los otros elementos del sistema, con la intención de visualizar cómo esa variable influyó en los otros elementos y al mismo tiempo conservó relaciones de dependencia con las demás variables del sistema.

De esta forma, se determinaron cómo eran todas las relaciones de influencia y dependencia que podía haber entre las variables que conformaban la problemática sujeta a estudio.

En la figura 3 se presentan los pasos que se siguieron para el desarrollo del análisis estructural.

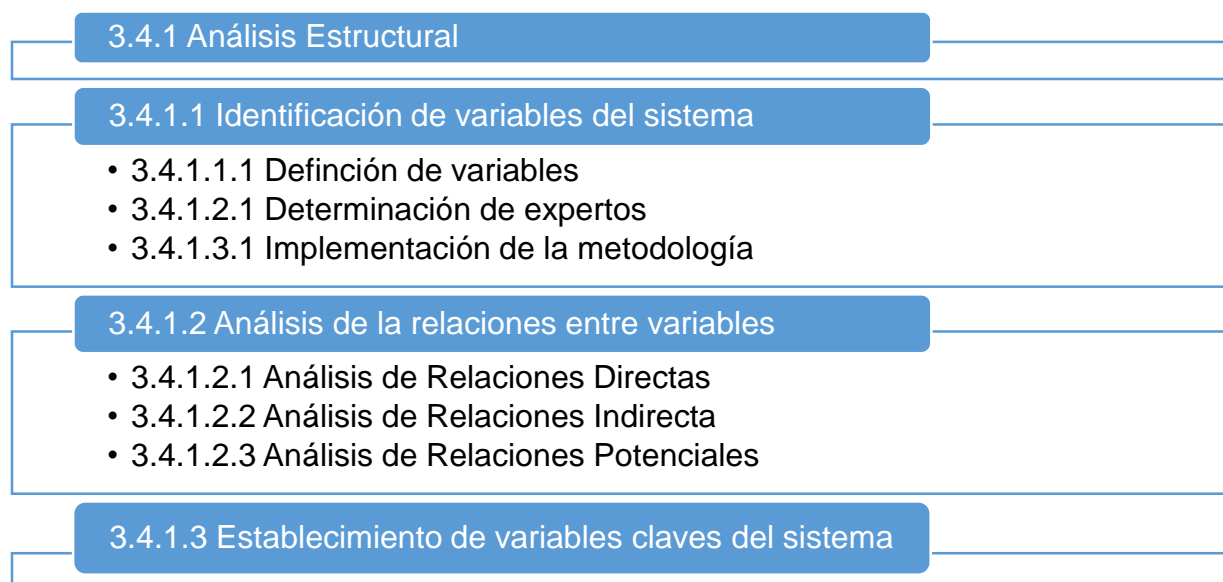


Figura 3. Proceso del Análisis estructural

El primer paso tenía por objeto establecer el universo de variables que constituirían el sistema estudiado. Para esto, se definieron todas las variables consideradas de interés, se determinó el equipo de expertos responsable de examinar las variables y se aplicó el método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación) para el análisis de las variables según el criterio expuesto por los expertos y el uso del *software* LIPSOR-EPITA-MICMAC³.

En el segundo paso se realizó el estudio de las relaciones entre variables. En este caso resultó de especial importancia identificar las relaciones directas, indirectas y potenciales que se presentaron entre las distintas variables.

Por último, se establecieron las variables claves que se obtuvieron del sistema compuesto por el Régimen de Pensiones Complementarias y su entorno.

³ Programa de acceso libre desarrollado por el *Institut d'innovation informatique pour l'Entreprise* (Instituto de Innovación Informática para la Empresa) bajo la supervisión de sus creadores conceptuales del LIPSOR (Laboratorio de Investigación Organizacional y de Prospectiva Estratégica).

3.4.1.1 Identificación de variables del sistema

Para establecer la lista de variables que se pusieron a consideración de los expertos se tomó como punto de partida la información y el análisis desarrollado al momento de realizar la caracterización de la empresa BN Vital OPC, establecer el análisis interno de la organización y determinar los elementos relevantes del análisis del entorno, así como las recomendaciones u opiniones de los expertos, que a juicio del investigador se consideraron pertinentes.

3.4.1.1.1 Definición de variables

A continuación, se presenta la lista de variables que se obtuvo, acompañada de una breve descripción de la interpretación que se le dio a cada una:

1. Nivel de cobertura del régimen. Se refiere al volumen de personas que mantienen una afiliación activa al régimen de pensiones complementarias de BN Vital, así como a la posibilidad de lograr que la cobertura del régimen aumente a través de la incorporación de nuevos afiliados. Al 31 de diciembre del 2017, el volumen promedio de personas afiliadas, con una o más cuentas activas, era cercano a las 386000 personas, condición que se ha mantenido desde hace varios años como resultado del efecto compensado que se da entre las personas que escogen cerrar sus planes y la apertura de planes por nuevas afiliaciones.
2. Capacidad de aportación de los afiliados. Hace referencia a la capacidad de las personas afiliadas al régimen de realizar aportaciones regulares con incrementos periódicos del monto aportado. Los afiliados al Régimen Obligatorio

de Pensiones con trabajo son los únicos afiliados que aportan de forma regular y con aumentos del monto producto de los incrementos salariales, aquellas personas sin trabajo pierden la capacidad de aportar con regularidad. En el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias es muy común que la cuota pactada se mantenga invariable por muchos años con interrupciones en la aportación durante importantes periodos de tiempo.

3. Rentabilidad del portafolio de activos. Se refiere a la capacidad de maximizar los rendimientos o intereses que reciben los afiliados por las inversiones de los recursos que aportan al régimen y la capitalización de los rendimientos devengados dentro de los márgenes de riesgo que resulten razonables. En los últimos años la tasa de rentabilidad se ha mantenido en un dígito como resultado de las condiciones macroeconómicas del país y las condiciones de los títulos valores ofrecidos tanto en el mercado local como internacional. No se prevén cambios significativos en los próximos años.
4. Retiro de recursos para fines distintos a la pensión complementaria. Se refiere a los recursos que salen del régimen debido a las condiciones normativas vigentes que les permite a las personas afiliadas realizar retiros anticipados. Las condiciones normativas del Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias no permiten el retiro de recursos para fines distintos a la pensión. No obstante, en el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias es posible el retiro parcial o total de los recursos para fines distintos a la pensión complementaria, lo que ha resultado en salidas de dinero cuyo volumen en algunos periodos supera los recursos percibidos por concepto de aportaciones.

5. Niveles de planificación y organización. Tiene que ver con la formulación de planes estratégicos tanto para BN Vital como para las áreas funcionales del negocio, en los que se declaren políticas, objetivos y lineamientos para una sana gobernanza de la organización. La Operadora cuenta con un plan estratégico y planes funcionales para las áreas: Comercial, Inversiones y Riesgo, Tecnología y Desarrollo Humano.
6. Grado de madures de los sistemas. Se refiere a todos los procesos y procedimientos que BN Vital utiliza para gestionar el régimen de pensiones complementarias, que incluye programas informáticos (*software*), equipos de comunicación, equipos de procesamiento y almacenamiento de información (*hardware*), sistema de gestión de calidad, sistema de continuidad de negocio y sistema de control interno, entre otros.
7. Formación del talento humano a todos los niveles. Hace referencia a la disposición de la Operadora de contar con personal capacitado e idóneo tanto a nivel gerencial como técnico y operativo; estos están avalados por títulos expedidos en institutos técnicos, tecnológicos o universitarios. En la actualidad el requisito mínimo es segundo año de carrera universitaria o un grado técnico equivalente.
8. Cultura de investigación e innovación. Se refiere a la capacidad de la Operadora de realizar sus propias investigaciones o supervisarlas en caso de que las contrate a terceros, para obtener información no conocida que le permita implantar mejoras o soluciones nuevas, así como nuevos productos y servicios que le generen un valor que sea reconocido por los afiliados. En la actualidad

BN Vital realiza estudios en momentos puntuales sin un seguimiento en el tiempo que permita identificar los cambios en la conducta, necesidades y expectativas de los afiliados o clientes potenciales.

9. Capacidad financiera de la Operadora. Disponibilidad o fácil acceso a recursos para financiar el desarrollo e implementación de las estrategias que resulten más propicias para estimular el crecimiento del régimen de pensiones complementarias. En la actualidad BN Vital financia el desarrollo de sus estrategias mediante el empleo de recursos propios o la capitalización que puede realizar el Banco Nacional de Costa Rica como único propietario de la Operadora.
10. Relaciones con el cliente. Hace referencia a la capacidad de la Operadora de gestionar las relaciones con sus afiliados para incrementar su lealtad, a partir del entendimiento del producto y servicios ofrecidos, su grado de aceptación o rechazo y la percepción del valor que obtienen las personas de la gestión que realiza BN Vital. La experiencia propia, de la industria de pensiones complementarias en Costa Rica y otros países de América Latina es que los afiliados no perciben ningún valor de los servicios ofrecidos.
11. Gestión de la reputación. Se refiere a la forma de lograr que quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de BN Vital, estén anuentes a participar y promover su régimen de pensiones complementarias. Hasta ahora la gestión de la reputación está ligada al desarrollo de programas de responsabilidad social.

12. Tendencia de los productos y servicios sustitutos. Se refiere a los productos y servicios que ofrecen las restantes cinco Operadoras de Pensiones Complementarias que participan de la industria, así como los instrumentos de ahorro ofrecidos por los fondos de inversión y otras entidades financieras del país.

Los productos ofrecidos en la industria de pensiones complementarias son totalmente homogéneos, debido a que todos deben responder por igual a las condiciones establecidas en la Ley de Protección al Trabajador y la normativa suplementaria emitida por la Superintendencia de Pensiones.

13. Evolución de la intensidad de la rivalidad. Se refiere a la fuerza que le otorgan las Operadoras al proceso de libre transferencia de afiliados que se deriva del derecho otorgado en la Ley de Protección al Trabajador de trasladarse a la Operadora de su interés cada 30 días naturales sin costo alguno. El volumen de afiliados y el monto de dinero que se mueve a través de la libre transferencia es importante, pero el resultado neto para cada operadora entre ingresos y egresos es absolutamente marginal desde el punto de vista de la participación de mercado.

14. Alianzas con socios estratégicos. Hace referencia a la posibilidad de establecer una alianza estratégica con el Banco Nacional de Costa Rica, para que sus clientes se afilien al régimen de pensiones complementarias que administra BN Vital y viceversa, que todos los afiliados de BN Vital cuenten con servicios del banco. En la actualidad, aproximadamente solo el 50 % de los afiliados de BN

Vital tiene productos del banco y tan solo el 25 % de los clientes del banco están afiliados al régimen de pensiones complementarias.

15. Leyes y disposiciones normativas. Considera el marco legal creado mediante la promulgación de la Ley de Protección al Trabajador y las disposiciones normativas que vía reglamentos o resoluciones promulga la Superintendencia de Pensiones de manera suplementaria.
16. Capacidad para utilizar nuevas tecnologías. Hace referencia a la adopción de nuevas tecnologías para incrementar la efectividad y la eficiencia de los procesos de gestión del régimen de pensiones complementarias, así como el acceso ágil a trámites y aspectos relevantes de los planes de pensiones de los afiliados y el desarrollo de nuevos servicios y productos.
17. Entorno económico del país. Se refiere a las circunstancias económicas del país que pueden afectar el régimen complementario de pensiones, como puede ser el comportamiento del tipo de cambio, las tendencias de política monetaria y fiscal que afecten la tasa de interés de mercado, el comportamiento de nivel de empleo, el ingreso promedio de los trabajadores, etc.

3.4.1.1.2 Determinación de expertos

El siguiente paso en la aplicación de la técnica del análisis estructural fue la elección del grupo de expertos que participó en el análisis del conjunto de variables seleccionadas.

En este momento resulta pertinente recordar que, debido a la naturaleza estratégica del presente estudio, solo se autorizaron miembros del equipo gerencial de BN Vital y el uso de la información proporcionada por ellos. Esta condición, lejos de ser

una desventaja, representó una fortaleza para la investigación gracias a su amplia trayectoria en el sector.

En la tabla 9 se presentan los miembros del equipo.

Tabla 9. Expertos para el Análisis estructural

Nombre	Cargo
Hermes Alvarado Salas	Gerente General
Mainor Benavides Barrantes	Gerente Financiero
Marco Vargas Aguilar	Gerente Comercial
Luis Molina Ávila	Gerente de Operaciones y Administrativo
Juan Carlos Siles Quesada	Gerente de Tecnología de la Información

Fuente: elaboración propia.

Además de la experiencia acumulada en los últimos 9 años en BN Vital OPC, su experiencia incluye años de servicio para la Superintendencia de Pensiones, como sucede con el gerente general y gerente de tecnología, asimismo, experiencia en puestos afines en otras Operadoras de Pensiones, como es el caso del gerente comercial y gerente financiero. En el caso del gerente de operaciones representa una condición especial debido a que, además de sus 18 años de experiencia como gerente de área, también es el responsable del presente estudio.

Al momento de seleccionar el equipo de expertos se consideró como factor crítico su experiencia y conocimiento del Régimen de Pensiones Complementarias, el entorno interno de BN Vital, la comprensión del entorno competitivo construido por las Operadoras de Pensiones y otros entes del sector financiero, y por supuesto, el entendimiento del entorno general del país. No obstante, un aspecto que siempre

estuvo presente fue evitar los sesgos propios de quién está inmerso en una actividad específica.

3.4.1.1.3 Implementación de la metodología

Como se indicó, para la implementación de la metodología se empleó el método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación) mediante el uso del *software* LIPSOR-EPITA-MICMAC.

A los expertos se les explicó en qué consistía esta técnica del método prospectivo y que la finalidad era determinar la influencia que una variable ejercía sobre las demás, ya sea de forma directa, indirecta, real o potencial.

En este sentido, se debe señalar que la relación es directa cuando cualquier cambio en una variable A afecta la variable B; en tanto que la relación es indirecta si el cambio en esa variable A afecta la variable B, que, a la vez, tiene implicación en una tercera variable C, en cuyo caso se puede decir que la variable A afecta indirectamente a la variable C.

Esta influencia directa o indirecta se puede dar en la presencia de una relación real o potencial. La relación es real cuando se trata de una comprobación de lo que está ocurriendo y permanecerá vigente a corto y largo plazo. Sin embargo, si se trata de algo que sucederá en el futuro, será una relación potencial, lo que implica necesariamente que su materialización se dará a largo plazo.

Al momento de explicar la forma de abordar la Matriz de Influencia Directas (MDI), se enfatizó en la importancia de llenar la matriz por filas, para establecer la influencia de una variable sobre las demás, utilizando la siguiente escala: a) Fuerte 3, b) Moderada 2, c) Débil 1, d) Nula 0 y e) Potencial P.

La información recopilada y el uso del *software* LIPSOR-EPITA-MICMAC, permite también establecer las relaciones indirectas y las influencias potenciales. La importancia de considerar las relaciones indirectas y potenciales radica en que existen variables que por sus relaciones directas puede que no se consideren importantes, no obstante, estas pueden adquirir valor cuando se pasa a considerar sus influencias sobre otras variables de forma indirecta o potencial.

Otro aspecto relevante de esta metodología es que busca establecer un índice de motricidad y dependencia asociado a cada variable. La motricidad establece el porcentaje de influencia que una variable tiene sobre las demás, entendiendo que la variable de mayor motricidad es la que más influye dentro del conjunto de variables del sistema, mientras que la de menor motricidad es la que menos influencia tiene en el sistema. La dependencia se refiere al grado de subordinación de cada variable respecto a las demás, es decir, el porcentaje de influencia que recibe de las demás variables.

Las variables pueden ubicarse en un plano a partir de los índices de motricidad y dependencia de cada variable, el valor promedio de cada índice y el uso de un plano cartesiano, como se presenta en la figura 4.

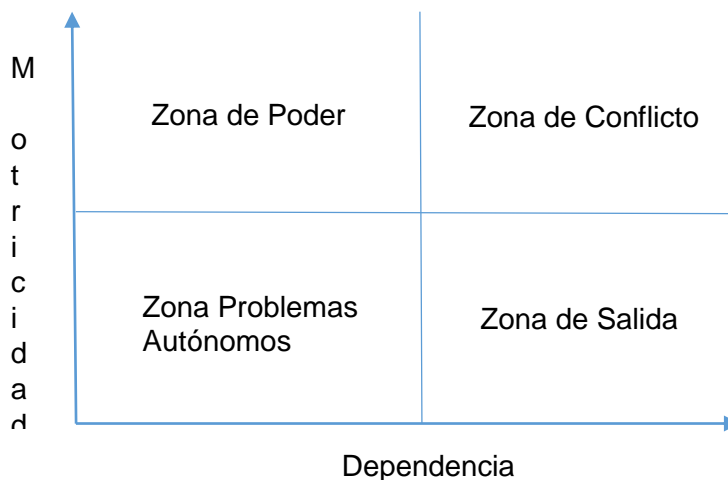


Figura 4. Plano de Motricidad – Dependencia

A partir del valor promedio de cada índice es posible establecer 4 zonas con el siguiente significado:

- a. Zona de Poder. En esta se localizan las variables con mayor grado de motricidad y una dependencia muy baja.
- b. Zona de Conflicto. En esta se ubican las variables con mayor motricidad y mayor dependencia.
- c. Zona de Salida. Se trata de aquellas variables con menor motricidad y alta dependencia.
- d. Zona de Problemas Autónomos. Son las variables con menor motricidad y dependencia.

Las variables relevantes resultan ser aquellas ubicadas en las zonas de poder y de conflicto. Las primeras son las que ejercen mayor influencia sobre todas las demás, mientras que las segundas actúan como conectores entre las variables ubicadas en la

zona de poder y las restantes, por lo que sus efectos se sienten en las variables que se ubican en la zona de salida y sobre ellas mismas.

La importancia de este análisis estructural es que permite identificar las variables claves, plantear preguntas y fomentar la reflexión sobre los aspectos intuitivos de la dinámica del sistema, lo que constituye una verdadera ayuda para la toma las decisiones.

En este sentido, no se puede olvidar que la subjetividad está presente en el análisis estructural, recurriendo a expertos o no, por lo que sus resultados no deben interpretarse como la realidad, sino como un modelo que nos acerca a ella de forma razonada.

A continuación, se describen de los resultados obtenidos.

En primer lugar, en la tabla 10 se muestra la Matriz de Motricidad y Dependencia, en la que se reúnen de forma consensuada los criterios de los expertos sobre las relaciones entre las variables que se pusieron a su consideración.

La opinión de los expertos se recopiló en un taller de trabajo en el que en primera instancia cada participante externó su criterio sobre las relaciones entre las diferentes variables de forma individual. Las relaciones en las que existió coincidencia se mantuvieron de acuerdo con la primera opinión de los expertos. En los casos en los que no existió coincidencia en la opinión de los expertos, se realizó un breve debate en busca de lograr una opinión consensuada. Finalmente, se realizó una revisión integral para determinar si producto de las relaciones establecidas por consenso alguno de los expertos modificaba alguna de las relaciones en las que hubo coincidencia en los criterios individuales.

Tabla 10. Matriz de Motricidad y Dependencia Consensuada

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1: NivCob	■	3	P	1	2	0	0	0	3	2	2	0	0	3	0	0	0
2: CapApo	0	■	P	1	2	0	0	0	3	3	2	0	0	1	0	0	0
3: RentPor	0	1	■	1	2	0	0	0	3	2	1	0	1	0	0	0	0
4: RetFinDi	2	0	1	■	2	0	0	0	3	3	2	0	0	0	0	0	0
5: NivPlaOr	3	3	2	0	■	3	3	3	2	2	3	0	0	3	0	3	0
6: NivActSis	3	3	2	1	2	■	3	2	2	3	3	0	1	0	0	2	0
7: FormTalHum	3	3	3	0	3	3	■	3	2	3	3	0	3	0	0	3	0
8: CultInvIn	3	3	3	0	3	3	3	■	2	3	3	0	3	0	0	3	0
9: CapFinOp	3	2	2	0	3	3	2	3	■	3	2	0	0	0	0	2	0
10: RelCli	3	3	0	3	2	0	0	0	3	■	3	0	1	0	0	3	0
11: GestRep	P	P	0	P	2	0	0	0	1	2	■	0	1	3	0	3	0
12: ProdSevSu	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	■	3	0	0	0	0
13: EvolntRiv	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0	■	0	0	0	0
14: AliaSocEs	3	3	3	0	3	2	0	0	1	3	2	0	2	■	0	0	0
15: LeyDisNor	0	0	0	3	0	0	3	0	1	1	1	0	3	0	■	0	0
16: NuevTec	P	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	■	0
17: EntEcoPa	0	1	3	1	3	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	■

Fuente: elaboración propia con información de los expertos

La matriz da una idea de la interrelación que tienen las variables entre sí. Todas las relaciones que se identificaron se presentan en la tabla 11 sobre los datos de la matriz de influencia directa.

Tabla 11. Datos de la Matriz de Influencia Directa

Indicador	Valor
Tamaño de la matriz	17
Número de ceros	152
Número de unos	25
Número de dos	32
Número de tres	74
Número de P	6
Total de relaciones	137

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

El tamaño de la matriz responde a las 17 variables consideradas. Una vez consensuada la opinión de los expertos y tabulada la información se logró identificar 152 relaciones nulas y 137 relaciones reales. Estas últimas, a la vez, estaban compuestas de 25 relaciones débiles, 32 relaciones medias y 74 relaciones fuertes. Además, se identificaron 6 relaciones potenciales.

Un aspecto revelador es que el número de relaciones nulas resultó ser mayor que el número de relaciones reales, lo que en principio supone que el grupo de variables que intervienen en el sistema se pudo reducir aún más, aspecto que se verá más adelante como resultado del análisis de las relaciones.

La opinión de los expertos recopilada con la Matriz de Motricidad y Dependencia Consensuada se ingresó al *software* LIPSOR-EPITA-MICMAC para obtener más información acerca de la relación existente entre las diferentes variables y la intensidad de cada relación.

Los resultados, en cuanto el grado de motricidad y dependencia que presentó cada una de las variables se presentan en la tabla 12.

Tabla 12. Motricidad y Dependencia de cada Variable

N°	Variable	Motricidad	Dependencia
1	Nivel de cobertura del régimen	16	24
2	Capacidad aportación de los afiliados	12	28
3	Rentabilidad del portafolio de activos	11	19
4	Retiro de recursos para fines distintos a la pensión	13	14
5	Niveles de planificación y organización	30	31
6	Nivel de actualización de sistemas	27	17
7	Formación del talento humano a todos los niveles	32	17
8	Cultura de investigación e innovación	32	14
9	Capacidad de financiera de la operadora	25	34
10	Relaciones con el cliente	21	33
11	Gestión de la reputación	12	32
12	Tendencia de los productos y servicios sustitutos	4	1
13	Evolución de la intensidad de la rivalidad	6	18
14	Alianzas con socios estratégicos	22	10
15	Leyes y disposiciones normativas	12	0
16	Capacidad para utilizar nuevas tecnologías	24	19
17	Entorno económico del país	12	0
	Totales	311	311

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

Como se puede observar, cada variable tiene asociada una valoración motricidad dependencia única.

A partir de estos índices y mediante el uso del plano de motricidad dependencia que construye el *software* LIPSOR-EPITA-MICMAC, se procedió con el análisis para identificar las variables que resulten claves para el sistema, tomando en cuenta las relaciones de influencia Directa, Indirecta y Potencial.

3.4.1.2 Análisis de las relaciones en la matriz

El análisis de las relaciones entre las variables del sistema se realizó en primera instancia considerando las relaciones de influencia Directa, Indirecta y Potencial por separado. Después se efectuó una valoración integrando las tres relaciones para establecer las variables claves del sistema. Los resultados se exponen a continuación.

3.4.1.2.1 Relaciones directas

En el caso de las relaciones directas, el plano de Motricidad Dependencia Directa facilita exponer la ubicación que obtuvo cada una de las distintas variables en las cuatro zonas creadas a partir de los valores promedio de los índices de motricidad y dependencia. En la figura 5 se muestran los resultados.

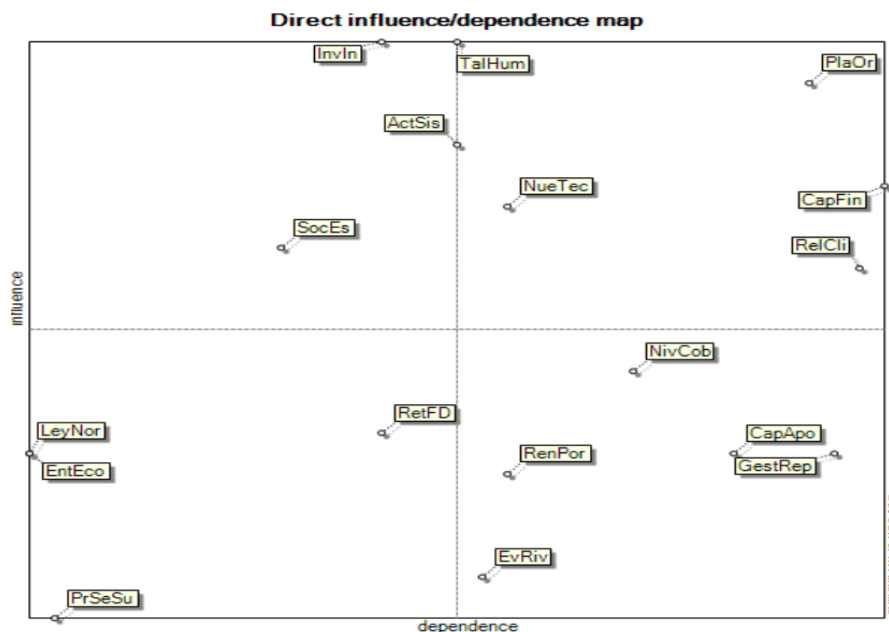


Figura 5. Plano de Motricidad Dependencia - Relaciones Directas

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

Se puede observar que las variables que resultaron ubicadas en la zona de poder fueron Cultura de investigación e innovación, Grado de madures de los sistemas y Alianzas con socios estratégicos; mientras que las variables que terminaron situadas en la zona de conflicto fueron Niveles de planificación y organización, Formación del talento humano a todos los niveles, Capacidad de financiera de la operadora, Relaciones con el cliente, Capacidad para utilizar nuevas tecnologías.

Por ende, a criterio de los expertos, la variables Cultura de investigación e innovación, Grado de madures de los sistemas y Alianzas con socios estratégicos son las que ejercen mayor influencia sobre todas las demás, mientras que las variables Niveles de planificación y organización, Formación del talento humano a todos los niveles, Capacidad de financiera de la operadora, Relaciones con el cliente, Capacidad

para utilizar nuevas tecnologías, son las que actúan como conectores entre las variables situadas en la zona de poder y las restantes.

En la figura 6 de influencias directas es posible visualizar de manera más clara la forma en que cada variable influye sobre las demás. En este caso solo se señalan las relaciones más fuertes (nivel 3), con el propósito de no distorsionar el análisis con la presencia de las variables de otros niveles.

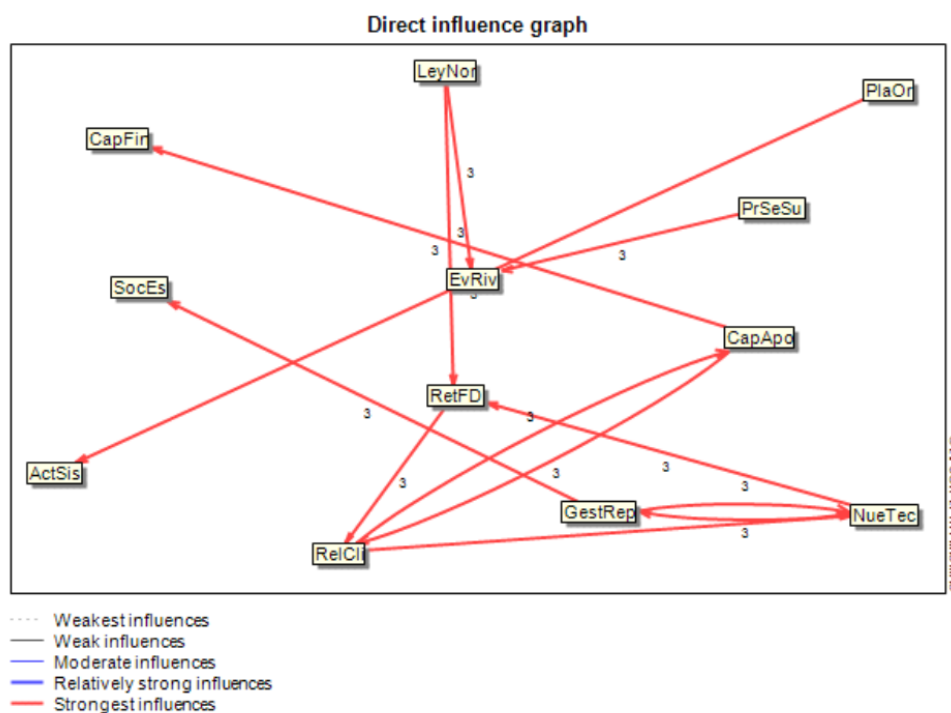


Figura 6. Influencias Directas Fuertes

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

Las variables con influencia directa fuerte son doce, como se observa en la figura 6. Sin embargo, el plano motricidad dependencia permitió identificar las ocho variables que se ubicaron en las zonas de poder y conflicto.

De todas las variables con influencia directa fuerte, nuestro interés se concentró en las variables situadas en las zonas antes indicadas. Esta misma postura se asumirá

con cualquier otra variable que ingrese a esas zonas al momento de realizar el estudio de las relaciones indirectas y potenciales.

3.4.1.2.2 Relaciones indirectas

Para el estudio de las relaciones indirectas se utilizó nuevamente el plano de motricidad dependencia, pero para relaciones indirectas e influencias indirectas fuertes y medianas, figuras 7 y 8 respectivamente.

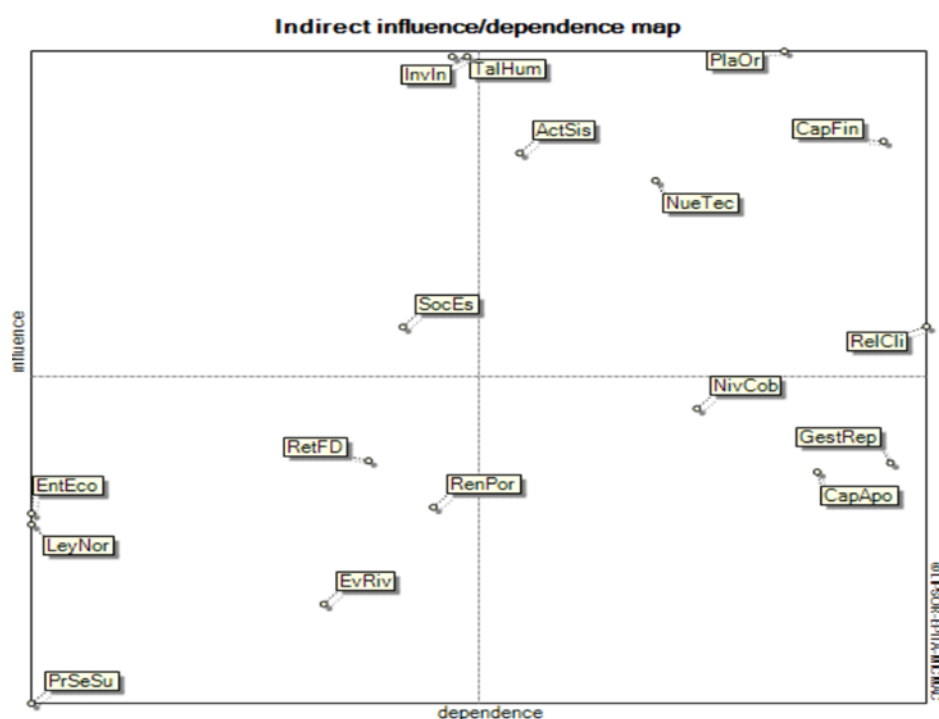


Figura 7. Plano de Motricidad Dependencia - Relaciones Indirectas

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

Los resultados de las relaciones indirectas no presentaron cambios importantes en relación con el análisis de las relaciones directas. El cambio más significativo fue la permuta de zona dos variables.

En las relaciones indirectas la variable Formación de talento humano a todos los niveles, apareció en la zona de poder y no en la zona de conflicto, como ocurrió en las relaciones directas. Esto significa que bajo las relaciones indirectas la variable perdió poder de influencia y pasó a actuar más como conector con las demás variables del sistema.

En lo que respecta a la variable Grado de madures de los sistemas, se identificó un comportamiento opuesto. Al dejar la zona de conflicto para ubicarse en la zona de poder, la variable redujo su papel como conector e incrementó su poder de influencia.

Las seis variables restantes mantuvieron su posición en las zonas de poder y conflicto de manera consistente con el resultado obtenido en el estudio de las relaciones directas.

El plano de motricidad dependencia indirecta que se presenta en la figura 7 permite visualizar la posición final de todas las variables en las cuatro zonas del plano motricidad dependencia, en especial la permuta que se presentó entre las variables Formación de talento humano a todos los niveles y Grado de madures de los sistemas.

Por otra parte, mediante la figura 8 de influencias indirectas se pudo observar la forma en que cada variable influyó de manera indirecta sobre las demás. En esta oportunidad se presentan las relaciones más fuertes (nivel 3) y medianas (nivel 2), con el propósito de facilitar el entendimiento con la presencia de las variables y relaciones de mayor interés.

Es importante señalar que, a pesar de tratarse de un estudio de influencias indirectas, las variables Formación del talento humano a todos los niveles, Cultura de investigación e innovación, Niveles de planificación y organización y Capacidad para

utilizar nuevas tecnologías mantuvieron una relación fuerte con la variable Relaciones con el cliente; situación que también se presentó entre la variable Niveles de planificación y organización y la variable Gestión de la reputación.

Las demás variables consideradas en la gráfica de influencias indirectas mantuvieron la relación media (nivel 2) que se presenta.

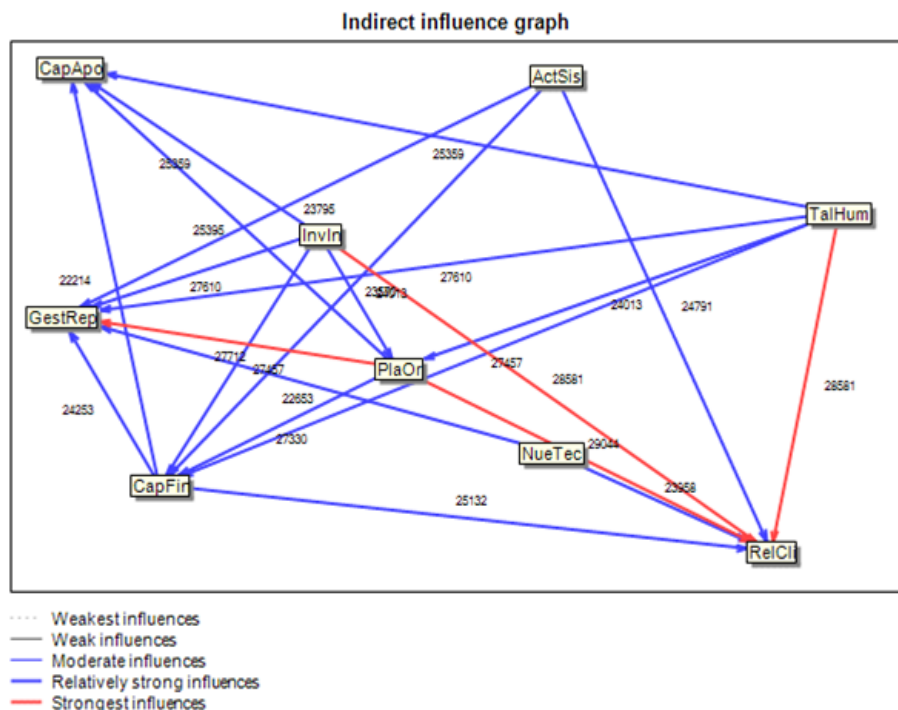


Figura 8. Influencias Indirectas

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

El cambio que las relaciones indirectas ejercieron en la posición de las variables se aprecia mejor en la figura 9. En esta se compara la posición de las variables según sus relaciones directas, con la posición que pasaron a ocupar de acuerdo con sus relaciones indirectas.

Las variables que ocuparon las primeras ocho posiciones en la clasificación de las relaciones directas corresponden a las situadas en las zonas de poder y conflicto del plano de motricidad dependencia de las relaciones directas expuesto en la figura 4. Al mismo tiempo, las variables que quedaron en las primeras ocho posiciones de la clasificación de las relaciones indirectas equivalen también a las ubicadas en las zonas de poder y conflicto del plano de motricidad dependencia de las relaciones indirectas de la figura 7.

Relaciones Directas		Relaciones Indirectas	
Rank	Variable		Variable
1	7 - TalHum	→	5 - PlaOr
2	8 - InvIn	→	7 - TalHum
3	5 - PlaOr	→	8 - InvIn
4	6 - ActSis	→	9 - CapFin
5	9 - CapFin	→	6 - ActSis
6	16 - NueTec		16 - NueTec
7	14 - SocEs	→	10 - RelCli
8	10 - RelCli	→	14 - SocEs
9	1 - NivCob		1 - NivCob
10	4 - RetFD		4 - RetFD
11	2 - CapApo	→	11 - GestRep
12	11 - GestRep	→	2 - CapApo
13	15 - LeyNor	→	3 - RenPor
14	17 - EntEco	→	17 - EntEco
15	3 - RenPor	→	15 - LeyNor
16	13 - EvRiv		13 - EvRiv
17	12 - PrSeSu		12 - PrSeSu

Figura 9. Clasificación de variables de acuerdo con sus influencias

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

Esto permitió concluir que las variables que ocupan las zonas de poder y conflicto, primeras ocho posiciones de los estudios de relaciones directas e indirectas, no cambian, excepto por la permuta en la posición que ocupan, como se observa en la figura 9.

3.4.1.2.3 Relaciones potenciales

Estas relaciones son importantes para vaticinar relaciones que puedan darse en el futuro. Variables que, por sus relaciones actuales, directas e indirectas, no son importantes en este momento pueden ganar relevancia en el futuro. Por lo tanto, es esencial en este estudio prospectivo tomarlas en cuenta, la comprensión de su comportamiento e importancia en el futuro serán la base para establecer medidas que permitan estar preparados para ellas.

De manera análoga a las secciones anteriores, los resultados del estudio de las relaciones potenciales se fundamentaron en los datos generados a partir del *software* LIPSOR-EPITA-MICMAC.

El análisis del plano de motricidad dependencia de las relaciones potenciales de la figura 10, permite ver que dos variables que antes estaban situadas en las zonas de salida en las relaciones directas e indirectas (Gestión de Reputación y Nivel de cobertura), en el futuro se desplazan a la zona de conflicto, lo que significa que ambas variables van a ganar influencia sobre las demás variables del sistema en el futuro.

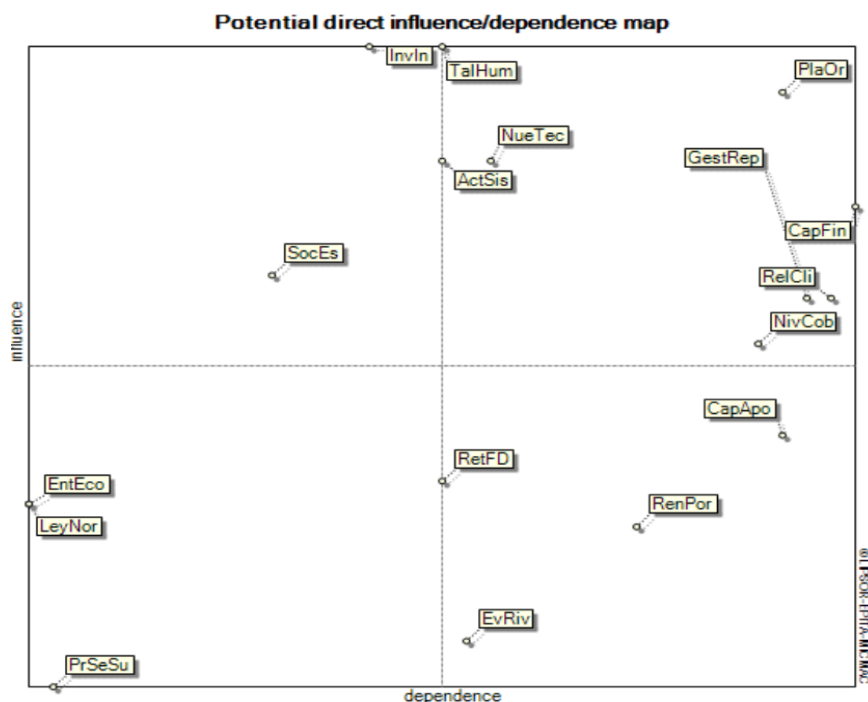


Figura 10. Plano de Motricidad Dependencia - Relaciones Potenciales

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Como resultado de las relaciones potenciales ambas variables asumirán un papel de conectores dentro del sistema, sin embargo, ese no fue el único efecto de las relaciones potenciales.

La figura 11 de las influencias potenciales directas expone todas las variables que mantienen relaciones directas y que en el futuro se espera experimenten cambios en sus índices de motricidad y dependencia como resultado de las relaciones potenciales.

Como se puede apreciar son muchas las variables con una relación directa que van a experimentar cambios en el futuro como resultado de las relaciones potenciales. No se trata solo de las variables Gestión de Reputación y Nivel de cobertura. No

obstante, solo estas dos se desplazaron por la zona de conflicto, lo que explica el interés del autor.

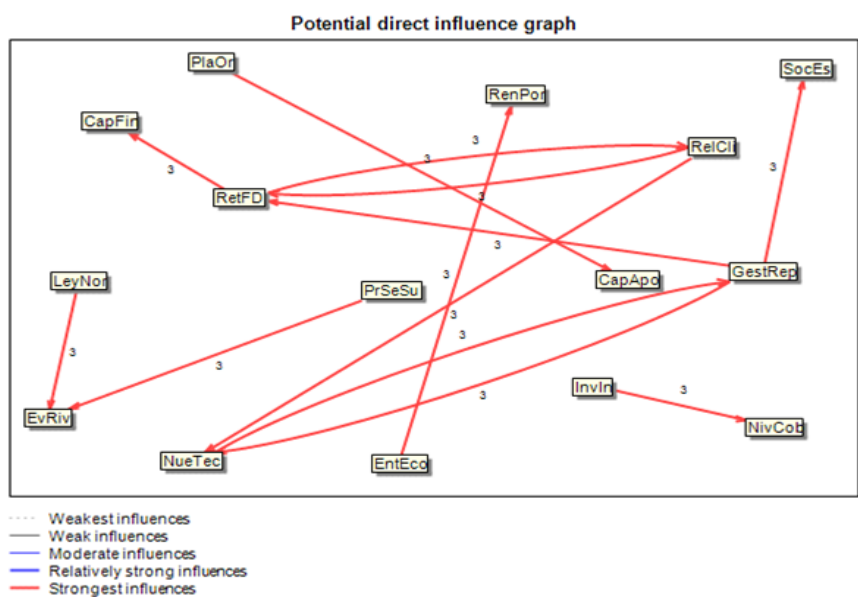


Figura 11. Influencias Potenciales Directas

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Un fenómeno similar se presentó en el estudio de las influencias potenciales indirectas que se expone en la figura 12. Existen muchas variables cuyo índice de motricidad y dependencia será afectado en el futuro producto del impacto indirecto de las relaciones potenciales.

Sin embargo, aquí también se mantuvo el interés en las variables Gestión de Reputación y Nivel de cobertura, por su desplazamiento por la zona de conflicto.

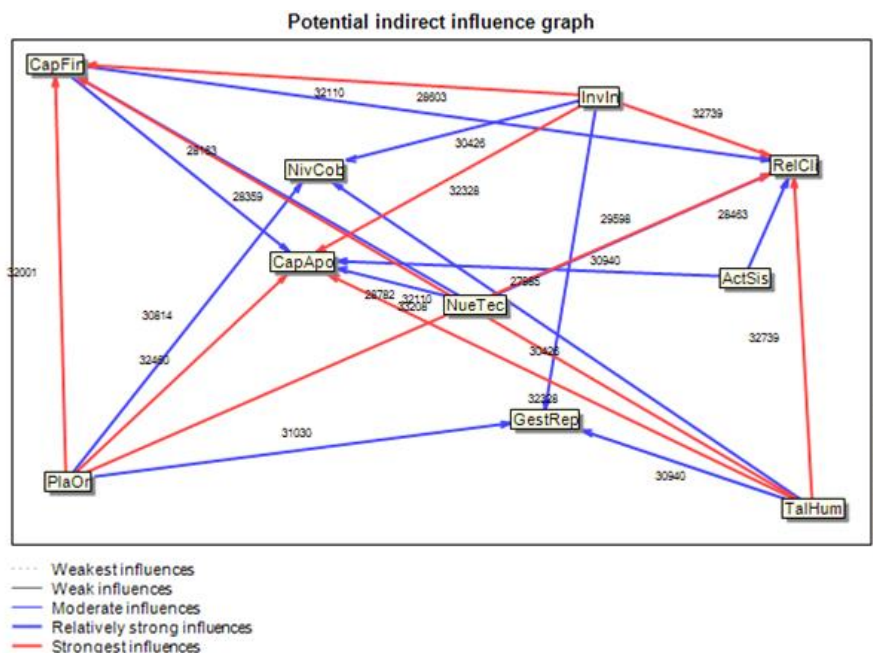


Figura 12. Influencias Potenciales Indirectas

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Del análisis de las figuras de influencias potenciales directas e indirectas se concluyó que las relaciones potenciales van a tener influencia en el futuro en muchas de las variables del sistema.

Este cambio se puede apreciar de forma más precisa en la figura 13, en la que se hace una triple comparación al considerar la posición de las variables según las relaciones directas, su ubicación a partir de sus relaciones indirectas y, por último, el lugar que ocuparon al tomar en cuenta las relaciones potenciales directas.

Relaciones Directas Relaciones Indirectas Relaciones Potenciales

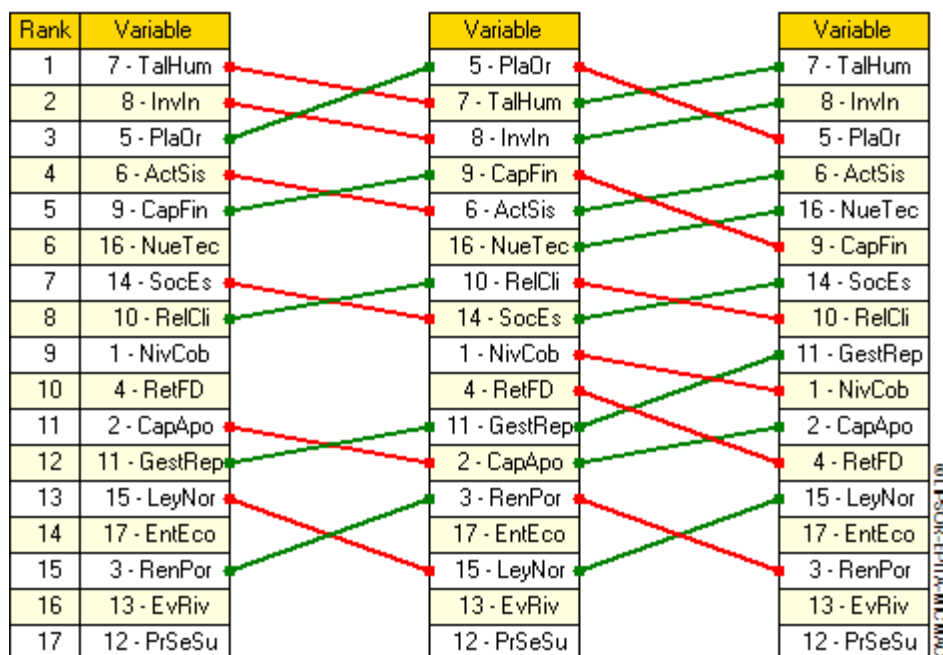


Figura 13. Clasificación de variables de acuerdo con sus influencias

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

Esta clasificación permitió ratificar que las variables: Formación del talento humano a todos los niveles, Cultura de investigación e innovación, Niveles de planificación y organización, Grado de madures de los sistemas, Capacidad de financiera de la operadora, Capacidad para utilizar nuevas tecnologías, Alianzas con socios estratégicos y Relaciones con el cliente, siempre son las que ocupan una posición en las zonas de poder y conflicto.

3.4.1.3 Establecimiento de variables claves

Las variables claves del estudio son aquellas que ocupen un lugar en la zona de poder o en la zona de conflicto, tomando en cuenta el efecto acumulado de las relaciones directas, indirectas o potenciales.

La figura 14 muestra el desplazamiento de cada una de las variables al tener en cuenta las distintas relaciones, lo que permite la identificación de las variables claves.

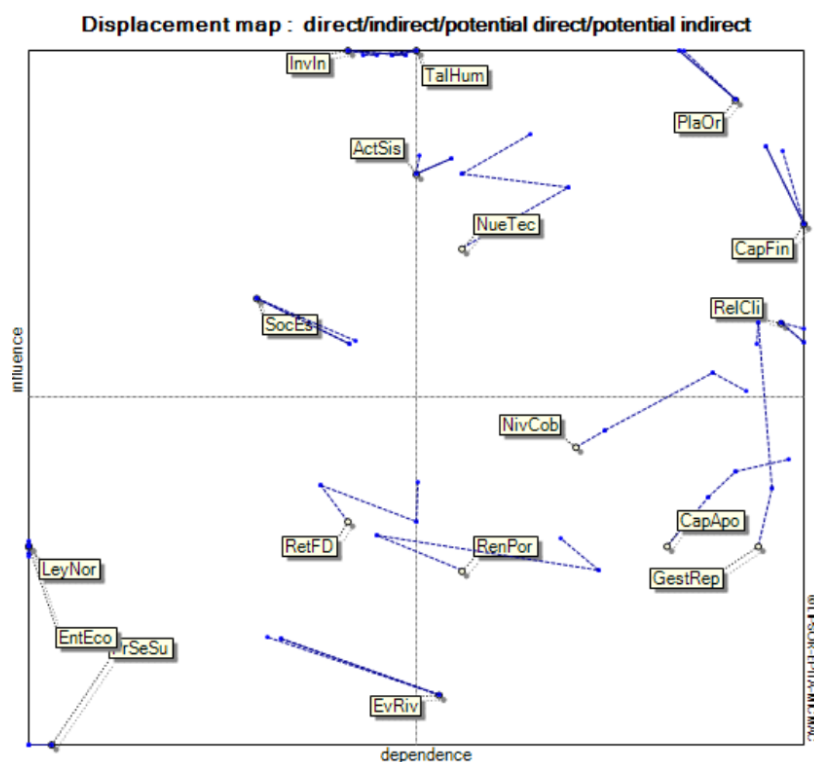


Figura 14. Desplazamiento de Variables

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

A partir del desplazamiento se pudieron identificar tres grupos de variables.

El primer grupo quedó compuesto por las variables que siempre permanecieron situadas en las zonas de poder y conflicto, a pesar del desplazamiento producto de las relaciones directas, indirectas o potenciales. Este se presenta en la tabla 13.

Tabla No 13. Influencia y dependencia de las variables en zonas de poder y conflicto

Zonas de poder y conflicto	Motricidad	Dependencia
Niveles de planificación y organización	30	31
Nivel de actualización de sistemas	27	17
Formación del talento humano a todos los niveles	32	17
Cultura de investigación e innovación	32	14
Capacidad de financiera de la operadora	25	34
Relaciones con el cliente	21	33
Alianzas con socios estratégicos	22	10
Capacidad para utilizar nuevas tecnologías	24	19

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

En el segundo término se identificó el grupo conformado por las variables cuyas trayectorias en algún momento tocaron las zonas de poder y conflicto. Es decir, que al menos una vez al considerar alguna de las relaciones directas, indirectas o potenciales, estuvieron dentro de las zonas referidas. No obstante, al considerar el efecto acumulado de los tres tipos de relaciones quedaron fuera de dichas zonas. Este grupo se muestra en la tabla 14.

Tabla No 14. Influencia y dependencia de las variables con desplazamiento entre zonas

Desplazamiento entre zonas	Motricidad	Dependencia
Nivel de cobertura del régimen	16	24
Gestión de la reputación	12	32

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

Por último, está el grupo de variables que siempre permaneció en las zonas de Salida y Problemas. A pesar de su desplazamiento producto de considerar las relaciones directas, indirectas o potenciales, nunca alcanzaron las zonas de poder y conflicto. Este grupo se expone en la tabla 15.

Tabla No 15. Influencia y dependencia de las variables en zonas de problemas y salidas

Zonas de Problemas y Salida	Motricidad	Dependencia
Capacidad de aportación de los afiliados	12	28
Rentabilidad del portafolio de activos	11	19
Retiro de recursos para fines distintos a la pensión complementaria	13	14
Tendencia de los productos y servicios sustitutos	4	1
Evolución de la intensidad de la rivalidad	6	18
Leyes y disposiciones normativas	12	0
Entorno económico del país	12	0

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MICMAC

El análisis estructural que se realizó inició con una lista de diecisiete variables que se pusieron a consideración de los expertos. La selección finalizó con un conjunto de ocho variables, que de acuerdo con las diferentes valoraciones antes expuestas resultaron ser las variables claves del sistema. Estas son:

- Niveles de planificación y organización
- Nivel de actualización de sistemas
- Formación del talento humano a todos los niveles
- Cultura de investigación e innovación
- Capacidad financiera de la organización

- Relaciones con el cliente
- Alianzas con socios estratégicos
- Capacidad para utilizar nuevas tecnologías

Este conjunto de variables fue la base para ejecutar el estudio del juego de los actores, que se presenta en el siguiente apartado.

3.4.2 Juego de los actores

Esta es la segunda fase del análisis prospectivo aplicado al Régimen de Pensiones Complementarias de BN Vital y su entorno.

En esta etapa resulta indispensable comprender el juego de los actores relevantes al sistema en estudio. Los actores cuentan con un amplio margen de libertad a través del cual ejercitan diferentes acciones estratégicas con el propósito de alcanzar sus fines y gozar de un futuro que resulte más satisfactorio para ellos.

Cada actor asume una posición y un discurso de acuerdo con su visión e intereses, sin embargo, esto no significa que siempre estén opuestos unos a otros. Un actor puede tener posiciones opuestas en cuanto a un aspecto en particular, pero ambos pueden concordar respecto a otro aspecto. Al comparar el discurso de un actor en relación con otro, lo que se pretende es establecer las analogías caracterizadas por elementos iguales y diferentes.

No está de más indicar que los actores son distintos de acuerdo con el tipo de problema en estudio. El análisis estructural permitió establecer el sistema conformado por el Régimen de Pensiones Complementarias y su entorno. Además, fue mediante esta técnica que se identificaron las variables claves del sistema. Por lo tanto, para

establecer los actores del sistema se utiliza de referencia su capacidad para intervenir e influir en las variables claves ya identificadas.

El análisis realizado conllevó la confrontación de los proyectos y la valoración de las fuerzas de los actores. Es a través de la definición de los proyectos y el ejercicio de su fuerza, que los actores van a buscar impactar los retos estratégicos y las cuestiones clave para el futuro.

Para desarrollar el juego de los actores se ejecutaron varios pasos que se presentan en figura 15, para comprender mejor la forma en la que se procedió.

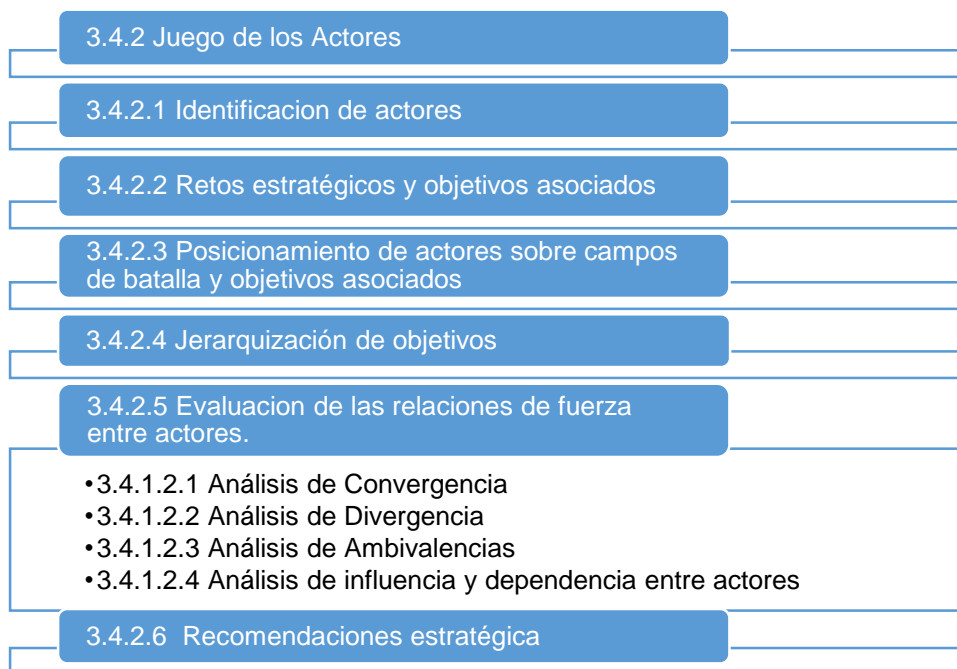


Figura 15. Procesos del Juego de los actores

Para el análisis del Juego de actores se utilizó la técnica MACTOR (Matriz de Alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones). Esta permite profundizar en la dinámica del sistema y descubrir cuáles son las relaciones de fuerza entre los

actores implicados en la evolución de las variables claves, señalar las motivaciones de cada actor, sus proyectos y medios actuales y potenciales de acción.

También permite identificar los elementos que dan origen al cambio o por el contrario las fuerzas de inercia en las estrategias de los actores, así como analizar las grandes orientaciones posibles de la estrategia de la empresa. La finalidad última es definir, a través del conocimiento de las estrategias de cada uno de los actores, las hipótesis sobre la evolución que puede seguir el sistema estudiado.

La técnica MACTOR se aplicó mediante el uso del *software* LIPSOR-EPITA-MACTOR⁴.

3.4.2.1 Identificación de los actores

El análisis estructural permitió establecer ocho variables claves para el estudio del sistema conformado por el Régimen de Pensiones Complementarias y su entorno.

Para establecer los actores que resultaban relevantes al sistema se debió analizar su capacidad para intervenir e influir en las variables claves identificadas.

Desde esta perspectiva, solo se identificó un actor institucional, BN Vital. Esto se debió a que prácticamente todas las variables claves identificadas se gestionan a lo interno de la Operadora.

Sin embargo, a lo interno de la organización fue posible identificar actores con proyectos y fuerzas que podían transformarse en acciones estratégicas destinadas al

⁴ Programa de acceso libre desarrollado por el *Institut d'innovation informatique pour l'Entreprise* (Instituto de Innovación Informática para la Empresa) bajo la supervisión de sus creadores conceptuales del LIPSOR (Laboratorio de Investigación Organizacional y de Prospectiva Estratégica).

logro de sus propios fines dentro de la organización y con esto intentar tener un futuro que les resulte más satisfactorio.

Estos actores ya han participado en programas para el desarrollo del régimen que administra BN Vital, por lo que su relación es más que hipotética, motivo por el cual se seleccionaron y se presentan en la tabla 16.

Tabla 16. Actores seleccionados

Actor	Nombre	Cargo
BN Vital OPC	Hermes Alvarado Salas	Gerente General
	Mainor Benavides Barrantes	Gerente Financiero
	Marco Vargas Aguilar	Gerente Comercial
	Luis Molina Ávila	Gerente de Operaciones y Administrativo
	Juan Carlos Siles Quesada	Gerente de Tecnología de la Información

Fuente: elaboración propia.

Los actores seleccionados ya han participado de la presente investigación en la etapa del análisis estructural, no obstante, sus posiciones en la estructura organizacional de BN Vital hizo que se consideraran actores cuyas acciones tienen repercusión en la evolución del Régimen de Pensiones Complementarias.

3.4.2.2 Identificación de los retos estratégicos y los objetivos asociados

Las ocho variables claves identificadas en el análisis estructural configuran los retos estratégicos del sistema en estudio o campos de batalla de los actores.

Se definieron 17 objetivos asociados a esos ocho retos estratégicos, por lo que a cada una de las variables claves se les extrajeron sus aspectos más importantes,

considerando las tendencias actuales del régimen. La tabla 17 presenta esta información.

Tabla 17. Clasificación de los objetivos según el campo de batalla establecido

Variable	Objetivos	Código
Niveles de planificación y organización	Implementar planes funcionales articulados.	PlaFunArt
	Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad.	PlaCoApRe
Nivel de actualización de sistemas	Contar con sistemas actualizados en todos los ámbitos.	SisAct
	Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio.	SiEsGeCo
Formación del talento humano a todos los niveles	Capacitar al personal gerencial como agente de cambio	CapAgCam
	Capacitar al personal técnico y operativo en las competencias requeridas para la gestión del régimen de pensiones	ProPerAct
Cultura de investigación e innovación	Disponer de personal idóneo	DipPerIdo
	Implantar un programa para conocer y comprender las necesidades y expectativas en pro de desarrollar nuevos productos y servicios	ProInvIn
Capacidad financiera de la organización	Requerir fuentes de financiamiento externo.	FinExt
	Disponer de recursos propios.	RecPro
Relaciones con el cliente	Incrementar la lealtad	IncLea
	Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.	PercVal

Alianzas con socios estratégicos	Vincular clientes en ambas vías	VinCli
	Integrar fuerzas de ventas.	IntFueVe
	Impulsar sinergias que mejoren la eficiencia.	ImpSinEfi
Capacidad para utilizar nuevas tecnologías	Incrementar el nivel de eficiencia.	IncEfi
	Mejorar los niveles de servicio (SQL) a afiliados y pensionados.	MejSQL

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describe cada uno de los objetivos establecidos:

1. Implementar planes funcionales articulados. Es tendencia en BN Vital elaborar planes por departamento o área, en función de las metas estratégicas de la organización. No obstante, se enfrentan dificultades para alcanzar una articulación adecuada entre las actividades de los diferentes planes funcionales, lo que repercute en el logro de los objetivos estratégicos.
2. Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, nivel de aportación y rentabilidad. Esta es una propuesta alternativa a las tendencias históricas de la Operadora, para impulsar el crecimiento del régimen enfocándose en el comportamiento de sus principales variables, con independencia del régimen obligatorio y voluntario.
3. Contar con sistemas actualizados en todos los ámbitos. Este objetivo busca que la gestión de régimen se realice de la forma más automatizada posible y sobre una plataforma tecnológica óptima.

4. Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio.
Se aspira a dotar a las dependencias responsables de la gestión comercial y de servicio al afiliado con sistemas especializados para la colocación de producto y brindar los niveles de servicio post venta requeridos por los afiliados.
5. Capacitar al personal a nivel gerencial en el papel de agente de cambio.
Se espera que el personal del nivel gerencial propicie la transformación permanente de la organización y del régimen de pensiones, en busca de la satisfacción siempre cambiante de las necesidades y expectativas de los afiliados y jubilados.
6. Capacitar al personal técnico y operativo en las competencias requeridas para la gestión del régimen de pensiones. Este objetivo busca contar siempre con personal idóneo para la asesoría y el servicio que busca el afiliado.
7. Disponer de personal idóneo. Este objetivo es fundamental para cambiar de administradores de fondos de pensiones a conocedores de las necesidades y expectativas reales de los afiliados y la forma como pueden atenderse.
8. Implantar un programa para conocer y comprender las necesidades y expectativas en pro de desarrollar nuevos productos y servicios. Se espera lograr el desarrollo de nuevos productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los afiliados y jubilados.

9. Requerir fuentes de financiamiento externo. Este objetivo busca evitar que el crecimiento del régimen de pensiones resulte limitado por la disponibilidad de recursos propios.
10. Disponer de recursos propios. Esta ha sido la estrategia de BN Vital para promover el desarrollo del régimen.
11. Incrementar la lealtad. Con este objetivo se pretende dar estabilidad al régimen, mediante la permanencia de las personas, tanto en la etapa de acumulación como durante el periodo de des acumulación.
12. Aumentar la percepción de valor del servicio prestado. Este objetivo se considera un factor necesario para consolidar el régimen. Los afiliados deben percibir que su participación en el régimen de pensiones complementarias les depara un beneficio, bienestar o satisfacción en el presente y futuro.
13. Vincular clientes en ambas vías. Este objetivo busca expandir la cantidad de clientes, con aquellas personas que tienen solo productos y servicios de BN Vital o del Banco Nacional, para que estén vinculados simultáneamente a productos y servicios de ambas entidades.
14. Integrar fuerzas de ventas. Este objetivo busca que ambas fuerzas de ventas (BN y BN Vital) coloquen los productos de ambas instituciones, la tendencia histórica ha sido que BN Vital tiene una fuerza de ventas para la colocación de sus productos y el banco la propia para la colocación de sus productos.

15. Impulsar sinergias que mejoren la eficiencia. Se pretende la reducción de costos de operación mediante la centralización o integración de servicios y actividades de las áreas de apoyo al negocio de ambas entidades.
16. Incrementar el nivel de eficiencia. Este objetivo busca promover la eficiencia mediante la automatización de procesos y el desarrollo de nuevas herramientas de gestión.
17. Mejorar los niveles de servicio (SQL) a afiliados y pensionados. Se busca promover que el acceso a los servicios resulte fácil y amigable, al mismo tiempo que los resultados se den con agilidad y rapidez.

3.4.2.3 Posicionamiento de cada actor sobre los diferentes campos de batalla y sus objetivos asociados.

Una vez identificados los actores y establecidos los campos de batalla (retos estratégicos) así como los objetivos asociados a estos, se procedió a conocer la posición de cada actor.

Para establecer el posicionamiento se utilizó la Matriz de Posiciones Valoradas de Actores sobre los Objetivos de 2º orden.

Para aplicar esta herramienta los actores tenían que dar una calificación a cada objetivo. Esta calificación se debía ubicar en el rango de -4 a 4, para establecer el grado de acuerdo o desacuerdo, considerando los siguientes significados:

- -4 si el logro del objetivo afecta negativamente la supervivencia del actor.
- -3 si el logro del objetivo afecta negativamente la misión del actor.
- -2 si el logro del objetivo afecta negativamente los proyectos del actor.

- -1 si el logro del objetivo afecta negativamente los procesos del actor.
- 0 si el actor es indiferente al objetivo.
- 1 si el logro del objetivo afecta positivamente los procesos del actor.
- 2 si el logro del objetivo afecta positivamente los proyectos del actor.
- 3 si el logro del objetivo afecta positivamente la misión del actor.
- 4 si el logro del objetivo afecta positivamente la supervivencia del actor.

Para explicar la herramienta y recopilar la opinión de los actores se realizaron sesiones de trabajo en forma individual. El criterio de cada actor se documentó mediante los formularios que se incorporan en el Anexo 2.

Los resultados, según la postura de cada actor, se presentan en la tabla 18. La información recopilada se tabuló mediante el uso del *software* LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Tabla 18. Matriz de actores versus objetivos de 2° orden (2MAO)

Actor	Pla Fun Art	Pla Co Ap Re	Sis Act	Si Es Ge Co	Cap Ag Cam	Pro Per Act	Dip Per Ido	Pro Inv In	Fin Ext	Rec Pro	Inc Lea	Perc Val	Vin Cli	Int Fue Ve	Imp Sin Efi	Inc Efi	Mej SQL
GG	3	3	2	2	3	2	3	2	-2	2	2	3	2	2	2	2	2
GF	2	3	2	2	3	2	3	1	-2	3	2	2	3	2	3	3	2
GC	2	3	1	3	3	2	3	3	3	-2	3	3	3	3	2	2	3
GOA	2	3	2	3	3	2	2	1	0	0	2	3	2	2	2	2	3
GTI	2	2	1	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MACTOR

3.4.2.4 Jerarquización de objetivos

A partir de las calificaciones otorgadas por los actores a cada objetivo fue posible realizar su jerarquización considerando los acuerdos o desacuerdo que se dieron en relación con cada objetivo.

La figura 16 sobre la clasificación de los objetivos según el número de acuerdos, expone los objetivos ordenados de mayor a menor número de acuerdos.

Los únicos objetivos en los que se presentaron desacuerdos están relacionados con la capacidad financiera de la organización. A este reto estratégico se le asociaban dos objetivos, el primero vinculado al uso de fuentes de financiamiento externas y el segundo a la utilización de recursos propios para financiar las estrategias de crecimiento.

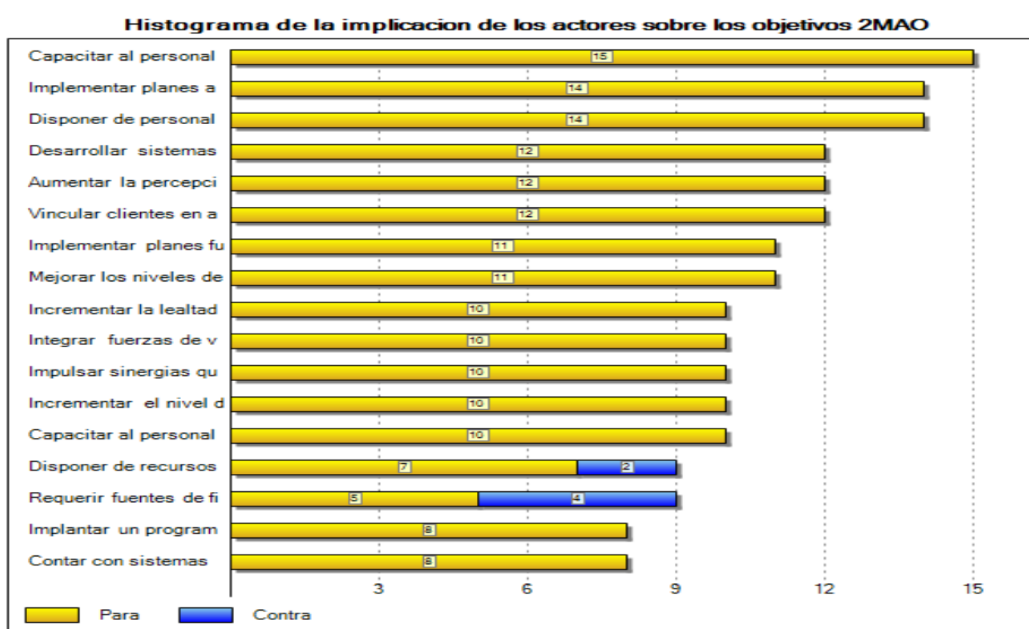


Figura 16. Clasificación de objetivos según su número de acuerdos (2MAO)

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MACTOR

En el resto de los objetivos se dan acuerdos entre los actores, en algunos casos más fuertes que en otros, aspecto que resultará de interés más adelante en el momento de establecer las recomendaciones estratégicas.

Los objetivos con el mayor número de acuerdos entre los actores son:

- Implementar planes a largo plazo para ampliar cobertura, nivel de aportación y rentabilidad.
- Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio.
- Capacitar al personal gerencial como agente de cambio.
- Disponer de personal idóneo.
- Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.
- Vincular clientes en ambas vías.

3.4.2.5 Evaluación de las relaciones de fuerza entre actores

Es necesario tener en cuenta que no todos los actores tienen la misma influencia sobre el sistema, por lo que era necesario establecer las relaciones de fuerza que existen entre ellos, quienes tienen acuerdos entre sí (convergencias respecto a los objetivos) y quienes tienen desacuerdos entre sí (divergencias con respecto a los objetivos), sus ambivalencias ante los objetivos y quiénes son más influyentes o dependientes.

Esto permitió conocer cuáles serían las posibles alianzas a considerar en el momento de formular las estrategias para alcanzar el escenario apuesta.

3.4.2.5.1 Análisis de Convergencia

Para hacer el análisis de convergencia de los actores se utilizó el gráfico de convergencia entre actores de 2º orden procesado con el *software* LIPSOR-EPITAMACTOR.

La figura 17 muestra las convergencias entre los actores que resultaron del análisis de la 2MAO hecho por el *software*.

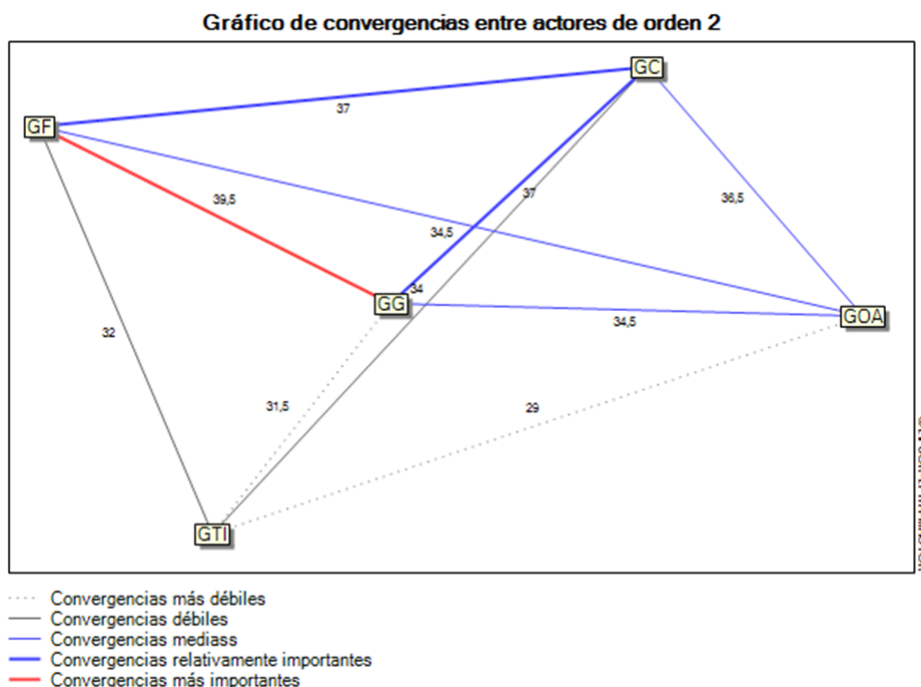


Figura 17. Convergencia entre actores de orden 2

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MACTOR.

La convergencia más importante se dio entre la GG y GF (línea en color rojo). En segundo lugar, se presentaron convergencias relativamente importantes, las cuales se dieron entre la GC y las GF y GG (líneas azul fuerte). Entre la GOA y las GG, GF y GC se presentaron convergencias medias (línea azul suave). Finalmente, las convergencias débiles y más débiles (líneas en negro y punteadas) las mantuvo la GTI con las restantes gerencias.

3.4.2.5.2 Análisis de Divergencia

Para el análisis de divergencia de los actores también se utilizó el gráfico de divergencia entre actores de 2° orden elaborado con el *software* LIPSOR-EPITA-MACTOR a partir de la información recopilada con la 2MAO

La figura 18 expone las divergencias entre los actores.

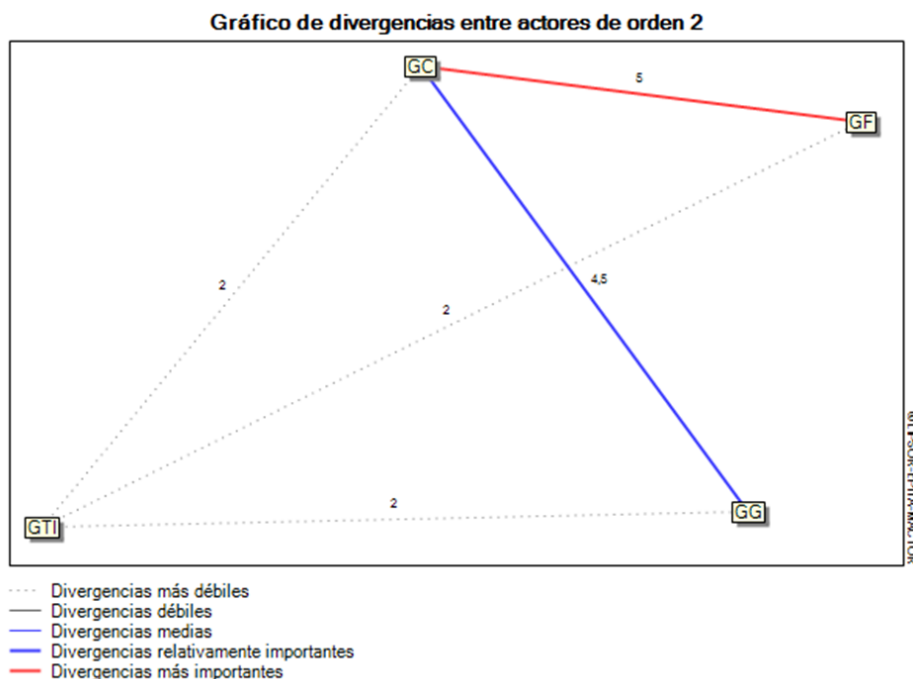


Figura 18. Divergencias entre actores de orden 2

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MACTOR

En este caso, la divergencia más importante se presentó entre la GC y GF (línea en color rojo). En segundo lugar, estaban las divergencias relativamente importantes, que se presentaron entre GC y GG (línea azul fuerte). Las divergencias más débiles (líneas punteadas) las tuvo la GTI con las restantes gerencias. Se debe destacar que la GAO no aparece en el gráfico, lo que hizo suponer que no experimenta divergencias con las demás gerencias.

3.4.2.5.3 Análisis de Ambivalencias

Como se señaló, los actores no siempre convergen o divergen en todos los objetivos, es posible que dos actores estén de acuerdo con respecto a un objetivo y al

mismo tiempo estén en desacuerdo con respecto a otro, esto denota la ambivalencia que se puede presentar entre los actores.

Para analizar la ambivalencia entre los actores se hizo uso del histograma de la ambivalencia entre actores construido con el *software* LIPSOR-EPITA-MACTOR utilizando la información recopilada con la 2MAO.

En la figura 19 se presenta el histograma.

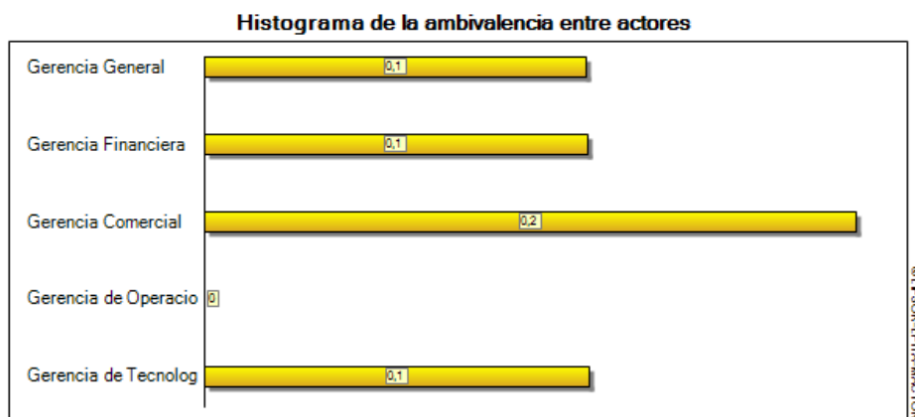


Figura 19. Histograma de ambivalencias entre actores

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MACTOR.

La GC fue la que manifestó el mayor grado de ambivalencia con respecto a los objetivos definidos. Esta condición es congruente con las conclusiones obtenidas del análisis de convergencias y divergencias.

3.4.2.5.4 Análisis de las influencias y dependencias entre actores

El estudio realizado hasta este momento no permitía conocer las relaciones de dependencia o influencia que podían existir entre los actores.

Para conocer estas relaciones se hizo uso de la Matriz de Relaciones Directas o Matriz de Medios de Acción Directa (MAD) y la información obtenida también se tabuló con el *software* LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Los actores completaron la matriz de forma individual y los formularios se presentan en el anexo 03.

La tabla 19 presenta la MAD compilada:

Tabla 19. Matriz de Relaciones Directas (MAD)

	GG	GF	GC	GOA	GTI
GG	0	3	3	3	3
GF	2	0	1	1	1
GC	2	2	0	2	1
GOA	1	1	2	0	2
GTI	1	1	1	1	0

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MACTOR

La escala que se utilizó para llenar el MAD está graduada de 0 a 4 de acuerdo con cómo afecta un actor a otro, en los siguientes términos:

- 0 si el actor i no influye en nada en el actor j
- 1 si el actor i influye en los procesos del actor j
- 2 si el actor i influye en los proyectos del actor j
- 3 si el actor i influye en la misión del actor j
- 4 si el actor i influye en la supervivencia del actor j

Para ver con más claridad los resultados obtenidos en el MAD se recurrió a la gráfica de Influencia *versus* Dependencia, que se presenta en la figura 20.

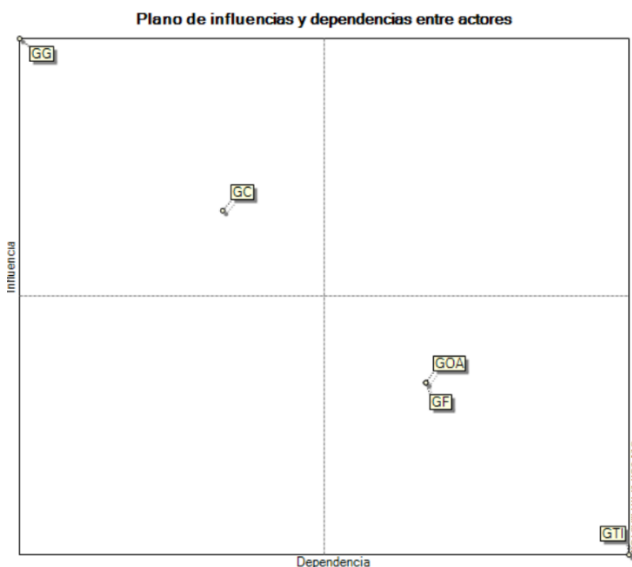


Figura 20. Plano de influencias y dependencias entre actores

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Al analizar los datos producto de la MAD, se concluyó la importancia de cada actor dentro del sistema, que se detallan a continuación.

El actor más influyente y menos dependiente resulta ser la GG. En el extremo opuesto esta la GTI, este es el actor menos influyente y más dependiente. La GC goza de un alto nivel de influencia, su ubicación en la zona de poder lo hace un actor con capacidad de influir en los demás actores. En lo que respecta a las GF y GOA mantienen una posición prácticamente idéntica en la zona de salida.

3.4.2.6 Recomendaciones estratégicas

Finalizado el análisis de la información recabada con Matriz de actores *versus* objetivos de 2° orden (2MAO) se pudieron identificar los objetivos más importantes, entendidos como aquellos sobre los que hay mayor número de acuerdos entre los actores.

Estos objetivos fueron:

1. Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad.
2. Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio.
3. Capacitar al personal gerencial como agente de cambio.
4. Disponer de personal idóneo.
5. Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.
6. Vincular clientes en ambas vías.

3.4.3 Elaboración de escenarios

Para el diseño o elaboración de los escenarios se utilizó la metodología del Análisis Morfológico.

Este método busca descomponer el sistema en subsistemas o componentes independientes que sean explicativos del mismo.

También pretende determinar las diferentes configuraciones o hipótesis que se pueden establecer sobre los componentes establecidos. Cada combinación de las configuraciones de cada uno de los componentes del sistema es un escenario. El conjunto de combinaciones generadas por las distintas configuraciones de cada componente conforma el espacio morfológico, es decir, todos los posibles escenarios.

Cada escenario tiene una probabilidad de ocurrencia, producto de las multiplicaciones de las probabilidades de cada una de las configuraciones que lo conforman.

Lo que ocurre generalmente es que a medida que aumenta el número de configuraciones dentro del sistema, la probabilidad de ocurrencia de los escenarios

desciende, de forma que cada escenario tiene una probabilidad poco significativa de ocurrir por lo que se sugiere agrupar a los escenarios en familias según sus características (por ejemplo: optimistas, realistas, pesimistas) y las probabilidades de cada uno para facilitar el estudio.

En la figura 21 se detallan los pasos que se siguieron para desarrollar el análisis morfológico de este estudio.

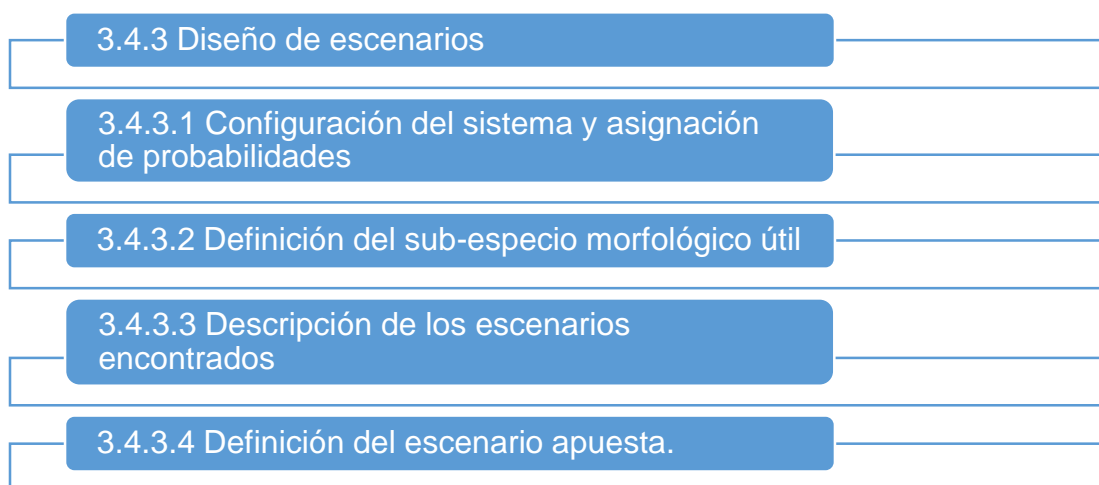


Figura 21. Procesos del Diseño de Escenarios

Según Godet y Durance (2011) un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de los resultados y consecuencias que tiene para la acción. Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible.

En este sentido, el fin de este apartado es establecer el escenario apuesta a partir del cual definir la estrategia que seguirá la operadora para fomentar el crecimiento del régimen complementario de pensiones que administra.

3.4.3.1 Configuración del sistema y asignación de probabilidades

El estudio de juego de los actores concluyó con la determinación de los seis objetivos con el mayor número de acuerdos. Estos objetivos son los que dan origen a los seis componentes que se utilizaron en el análisis morfológico.

Los componentes establecidos y los objetivos asociados se presentan en la tabla 20.

Tabla 20. Componentes y sus objetivos asociados

Componente	Objetivos asociados
Planificación y organización	Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad.
Sistemas	Desarrollar sistemas especializados para la administración de las relaciones con el cliente, la gestión comercial y el servicio brindado.
Talento humano	Capacitar al personal gerencial en el papel de agente de cambio.
Investigación e innovación	Disponer de personal idóneo para la investigación e innovación.

Relaciones cliente	Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.
Socios estratégicos	Vincular clientes en ambas vías.

Fuente: elaboración propia.

Los componentes del sistema se dividieron en configuraciones de dos hipótesis, una en la que las condiciones son positivas o beneficiosas para el régimen de pensiones complementarias y otra en la que ocurre todo lo opuesto, las condiciones no cambian y se mantienen las mismas que privan en la actualidad.

Como resultado se obtuvieron 12 configuraciones o hipótesis que se describen enseguida:

a. Planificación y organización

- Implementación de los planes. Se espera que, durante los próximos doce años, la operadora oriente su proceso de planificación (funciones de prospectiva, coordinación y evaluación) para la formulación y ejecución de planes para aumentar la cobertura del régimen, el volumen de aportes y la rentabilidad de las inversiones.
- No implementación de los planes. Que dentro de los próximos 12 años no resulte posible la formulación y ejecución de planes para incrementar la cobertura del régimen, el volumen de aportes de los afiliados y la rentabilidad obtenida de las inversiones.

b. Sistemas

- Acceso a sistemas especializados. Es la capacidad de disponer, en los próximos 12 años, de sistemas específicamente desarrollados para la administración de las relaciones con los clientes, la gestión comercial y el servicio al afiliado.
- No acceso a sistemas especializados. Que durante los próximos doce años se mantenga el desarrollo de sistemas orientados a la gestión integral del régimen y la operadora, sin dar prioridad a los sistemas requeridos para la administración de las relaciones con los clientes, la gestión comercial y el servicio al afiliado.

c. Talento humano

- Capacitar al personal gerencial en el papel de agente de cambio. En los próximos doce años se espera desarrollar las habilidades del equipo gerencial para que propicie la transformación permanente de la organización y del régimen de pensiones complementarias, de acuerdo con las cambiantes necesidades y expectativas de los afiliados y jubilados.
- No capacitar al personal gerencial como agente de cambio. Que el equipo gerencial no desarrolle las habilidades que le permitan promover la transformación permanente de la organización y del régimen de pensiones complementarias y mantener la visión de administrar los fondos de pensión como instrumento financiero de ahorro a largo plazo.

d. Investigación e innovación

- Disponer de personal idóneo. Que durante los próximos 12 años se dote a las áreas funcionales del personal profesional ideal para desarrollar las funciones de investigación e innovación, que les haga conocedores expertos de las necesidades y expectativas reales de los afiliados para la creación de productos y servicios capaces de satisfacerles.
- No disponer de personal idóneo. Que durante los próximos doce años las áreas funcionales solo dispongan de personal profesional y técnico que resulte pertinente para cumplir con la gestión de los fondos de pensiones y sus funciones de asesoría y servicio, sin profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los afiliados y la creación de nuevos productos y servicios para su satisfacción.

e. Relaciones cliente

- Aumentar la percepción de valor. Que durante los próximos doce años sea posible crear en los afiliados al régimen de pensiones complementarias una percepción más clara de la importancia y el valor que van a recibir en términos de tranquilidad y seguridad durante su edad de jubilación.
- Mantener la percepción de valor. Los esfuerzos de los próximos 12 años no inciden en la comprensión de los afiliados sobre el valor que otorga el régimen de pensiones complementarias y se mantienen indiferentes en cuanto a la importancia e impacto que puede tener en su vida durante la edad de jubilación.

f. Socios estratégicos

- Incrementar la vinculación de clientes. Que durante los próximos doce años se logre vincular a la totalidad de los clientes del Banco Nacional con los productos de BN Vital y viceversa.
- No incrementar la vinculación de clientes. Que durante los próximos 12 años no se presenten cambios importantes en los niveles de vinculación, manteniéndose cerca al 25 % los clientes del Banco Nacional afiliados a BN Vital, y próximo al 50 % los afiliados de BN Vital que mantienen productos con el Banco.

El juicio para asignar las probabilidades de ocurrencia a cada una de las configuraciones o hipótesis establecidas se obtuvo del equipo gerencial.

Como se indicó en el apartado de Alcances y limitaciones de la investigación, solo se autorizó la participación en el estudio al equipo gerencial de la organización. En este sentido, el nombre de los expertos que participaron en esta parte del estudio son los mismos descritos en las tablas 9 y 16.

A los expertos se les explicó de forma individual el mecanismo para asignar las probabilidades a cada hipótesis, tomando en consideración la siguiente escala.

- 0 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es nula
- 0.25 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es baja
- 0.50 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es media
- 0.75 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es alta
- 1 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es absoluta

Las probabilidades finales de cada una de las configuraciones se obtuvieron de promediar las probabilidades asignadas por cada uno de los expertos.

La tabla 21 muestra la probabilidad final de cada configuración.

Tabla 21. Probabilidades de cada configuración

Componente	Configuración	GG	GC	GF	GOA	GTI	Promedio
Planificación y Organización	Implementación de los planes	0,75	0,75	0,50	0,75	0,25	0,60
	No Implementación de los planes	0,25	0,25	0,50	0,25	0,75	0,40
Sistemas	Acceso a sistemas especializados	0,50	0,75	0,25	0,25	0,75	0,50
	No acceso a sistemas especializados	0,50	0,25	0,75	0,75	0,25	0,50
Talento Humano	Capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,65
	No capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50	0,35
Investigación e Innovación	Disponer de personal idóneo	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
	No disponer de personal idóneo	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Relaciones Cliente	Aumentar la percepción de valor	0,50	0,75	0,25	0,50	0,25	0,45
	Mantener la percepción de valor	0,50	0,25	0,75	0,50	0,75	0,55
Socios Estratégicos	Incrementar la vinculación de clientes	0,75	0,75	0,50	0,75	0,50	0,65
	No incrementar la vinculación de clientes	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50	0,35

Fuente: elaboración propia.

3.4.3.2 Subespacio morfológico útil

El juego de los actores permitió identificar los seis objetivos con el mayor número de acuerdos, estos, a la vez, fueron la base para establecer los seis componentes del análisis morfológico. A cada componente se le asignaron dos hipótesis únicas o configuraciones. Estas condiciones propiciaron la generación de 64 posibles escenarios (2^6 escenarios).

Un aspecto que se debió valorar es si todos estos escenarios eran factibles. Lo anterior debido a que es posible que se presenten incompatibilidades entre las configuraciones por condiciones propias o intrínsecas de alguna hipótesis, que provoquen que sea imposible que se concrete algún escenario. De ser así esos casos debían excluirse.

En este sentido, las exclusiones deben entenderse como aquel conjunto de configuraciones que no se pueden combinar entre sí, por lo que su exclusión es necesaria para obtener el subespacio morfológico que realmente resulte útil, es decir, aquel conjunto de escenarios que más allá de ser probables pueden ocurrir en la realidad.

En este caso, una vez que se analizaron todas las configuraciones dadas a cada uno de los componentes, se concluyó que no existen factores intrínsecos a cada hipótesis que imposibiliten que se concreten todos los escenarios, por lo que se concluyó que el subespacio morfológico útil es todo el espacio morfológico constituido por los 64 posibles escenarios.

3.4.3.3 Escenarios encontrados

Para establecer los escenarios posibles con sus respectivas probabilidades de ocurrencia se utilizó del *software* LIPSOR-EPITA-MORPHOL⁵.

Esta herramienta permite establecer exclusiones en caso de que procedan, aspecto que no aplica en el presente estudio como ya se indicó.

En la tabla 22 se presentan todos los escenarios encontrados con su correspondiente probabilidad, lo que constituye el espacio morfológico útil de esta investigación.

Tabla 22. Escenarios Encontrados

No.	Escenarios	Probabilidad	No.	Escenarios	Probabilidad	No.	Escenarios	Probabilidad
1	1 1 1 1 2 1	0,0523	22	1 1 1 2 2 1	0,0174	43	2 1 2 1 1 2	0,0083
2	1 2 1 1 2 1	0,0523	23	2 1 1 1 1 2	0,0154	44	2 2 2 1 1 2	0,0083
3	1 1 1 1 1 1	0,0428	24	2 2 2 1 1 1	0,0154	45	1 1 1 2 1 2	0,0077
4	1 2 1 1 1 1	0,0428	25	2 2 1 1 1 2	0,0154	46	1 1 2 2 1 1	0,0077
5	2 1 1 1 2 1	0,0349	26	2 1 2 1 1 1	0,0154	47	1 2 1 2 1 2	0,0077
6	2 2 1 1 2 1	0,0349	27	1 1 2 1 2 2	0,0152	48	1 2 2 2 1 1	0,0077
7	2 1 1 1 1 1	0,0285	28	1 2 2 1 2 2	0,0152	49	2 1 1 2 2 2	0,0063
8	2 2 1 1 1 1	0,0285	29	1 1 1 2 1 1	0,0143	50	2 1 2 2 2 1	0,0063
9	1 1 1 1 2 2	0,0281	30	1 2 1 2 1 1	0,0143	51	2 2 2 2 2 1	0,0063
10	1 1 2 1 2 1	0,0281	31	1 1 2 1 1 2	0,0124	52	2 2 1 2 2 2	0,0063
11	1 2 1 1 2 2	0,0281	32	1 2 2 1 1 2	0,0124	53	2 1 1 2 1 2	0,0051
12	1 2 2 1 2 1	0,0281	33	2 1 1 2 2 1	0,0116	54	2 1 2 2 1 1	0,0051
13	1 1 1 1 1 2	0,0230	34	2 2 1 2 2 1	0,0116	55	2 2 2 2 1 1	0,0051
14	1 1 2 1 1 1	0,0230	35	2 1 2 1 2 2	0,0101	56	2 2 1 2 1 2	0,0051
15	1 2 1 1 1 2	0,0230	36	2 2 2 1 2 2	0,0101	57	1 1 2 2 2 2	0,0050
16	1 2 2 1 1 1	0,0230	37	2 1 1 2 1 1	0,0095	58	1 2 2 2 2 2	0,0050
17	2 1 2 1 2 1	0,0188	38	2 2 1 2 1 1	0,0095	59	1 1 2 2 1 2	0,0041
18	2 2 2 1 2 1	0,0188	39	1 1 1 2 2 2	0,0094	60	1 2 2 2 1 2	0,0041

⁵ Programa de acceso libre desarrollado por el *Institut d'innovation informatique pour l'Entreprise* (Instituto de Innovación Informática para la Empresa) bajo la supervisión de sus creadores conceptuales del LIPSOR (Laboratorio de Investigación Organizacional y de Prospectiva Estratégica).

19	2 1 1 1 2 2	0,0188	40	1 1 2 2 2 1	0,0094	61	2 1 2 2 2 2	0,0034
20	2 2 1 1 2 2	0,0188	41	1 2 1 2 2 2	0,0094	62	2 2 2 2 2 2	0,0034
21	1 2 1 2 2 1	0,0174	42	1 2 2 2 2 1	0,0094	63	2 1 2 2 1 2	0,0028
						64	2 2 2 2 1 2	0,0028

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MORPHOL

Estos escenarios se pueden agrupar en familias (optimistas, realistas, pesimistas) según las características de cada escenario y las probabilidades alcanzadas por cada uno de estos.

Bajo este enfoque, tres escenarios se consideraron optimistas. En estos se cumplen todas las metas para el desarrollo del régimen de pensiones complementarias que están bajo el control de BN Vital y queda abierta la posibilidad de alcanzar dos metas que no dependen solo de las acciones que impulse la Operadora, sino que también entran en juego las acciones y la conducta de terceros a BN Vital. Estos escenarios se presentan en la tabla 23.

Tabla 23. Escenarios optimistas

No.	Escenarios	Probabilidad
3	1 1 1 1 1 1	0,0428
1	1 1 1 1 2 1	0,0523
9	1 1 1 1 2 2	0,0281

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MORPHOL

El escenario número 111111 es aquel en el que se logran las metas de todos los componentes del sistema. La tabla 24 los presenta identificados en la columna H1.

Tabla 24. Escenario 111111

Variables	Hipótesis	
	H1	H2
PlanyOrg	Implementación de los planes	No Implementación de los planes
Sist	Acceso a sistemas especializados	No acceso a sistemas especializados
TalHum	Capacitar al personal gerencial en el papel agente de cambio.	No capacitar al personal gerencial como agente de cambio.
Inveln	Disponer de personal idóneo.	No disponer de personal idóneo.
RelCli	Aumentar la percepción de valor.	Mantener la percepción de valor.
SocEstr	Incrementar la vinculación de clientes.	No incrementar la vinculación de clientes.

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MORPHOL

El escenario número 111121 es aquel en el que la única meta que no se logra es la relacionada con el incremento en la percepción de valor, la configuración de este escenario se presenta en la tabla 25.

Tabla 25. Escenarios 11121

Variables	Hipótesis	
	H1	H2
PlanyOrg	Implementación de los planes	No Implementación de los planes
Sist	Acceso a sistemas especializados	No acceso a sistemas especializados
TalHum	Capacitar al personal gerencial en el papel agente de cambio.	No capacitar al personal gerencial como agente de cambio.
Inveln	Disponer de personal idóneo.	No disponer de personal idóneo.
RelCli	Aumentar la percepción de valor.	Mantener la percepción de valor.
SocEstr	Incrementar la vinculación de clientes.	No incrementar la vinculación de clientes.

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MORPHOL

Finalmente, el escenario número 11122 es aquel en el que no se logran las metas de incremento en la percepción de valor e incremento en la vinculación de clientes, su configuración se muestra en la tabla 26.

Tabla 26. Escenarios 111122

Variables	Hipótesis	
	H1	H2
PlanyOrg	Implementación de los planes	No Implementación de los planes
Sist	Acceso a sistemas especializados	No acceso a sistemas especializados
TalHum	Capacitar al personal gerencial en el papel agente de cambio.	No capacitar al personal gerencial como agente de cambio.
Inveln	Disponer de personal idóneo.	No disponer de personal idóneo.
RelCli	Aumentar la percepción de valor.	Mantener la percepción de valor.
SocEstr	Incrementar la vinculación de clientes.	No incrementar la vinculación de clientes.

Fuente: elaboración propia con LIPSOR-EPITA-MORPHOL

3.4.3.4 Definición del escenario apuesta

El escenario apuesta puede ser cualquiera de los escenarios optimistas antes expuestos. El escenario 111111 resulta de especial atención porque en este se logran las metas de todos los objetivos considerados importantes por tener el mayor número de acuerdos entre los actores.

Para Godet y Durance (2011) un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. En este sentido, a continuación, se presenta la descripción del escenario que se vislumbra para BN Vital.

Para el año 2030 BN Vital ha logrado inculcar en su personal una nueva cultura, en la que impera el deseo afanoso por impulsar la transformación permanente de su régimen de pensiones complementarias y la propia operadora, deseo que se nutre de una profunda vocación por la investigación y una habida capacidad de innovación, que, a la vez, les forja como conocedores expertos de los deseos de sus clientes y los incita a convertirse en Quijotes de la tranquilidad y seguridad de sus pensionados. Estos elementos le han permitido la formulación de planes de negocio e implementación de sistemas de administración de las relaciones con los clientes ventajosos, que han obrado en el exitoso aumento de la cobertura, el grado de aportación y la rentabilidad del régimen, así como la optimización de las relaciones comerciales con su socio y único accionista el Banco Nacional.

Es así como BN Vital destaca por su aporte a la seguridad social de Costa Rica al administrar un régimen de pensiones complementarias con una amplia cobertura y con una tasa de reemplazo que depara paz y confianza entre sus pensionados.

Capítulo 4. Propuesta estratégica

El capítulo III finalizó con la descripción del escenario apuesta. Para Godet y Durance (2011) un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de los resultados y consecuencias que tiene para la acción, por lo que constituye un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible.

En este sentido, la propuesta estratégica que se describe en este capítulo está asentada en el escenario apuesta descrito, así como en la información y los resultados obtenidos del proceso prospectivo de investigación que se presentó en el capítulo anterior.

Para construir la misión, visión y valores se tomó como referencia la propuesta planteada por Martínez y Milla (2005).

4.1 Misión

Nos dedicamos a forjar planes de pensiones complementarias que den una jubilación amena y segura a nuestros afiliados, mediante una asesoría y administración especializada, que construimos a partir de nuestra vocación por la investigación y la creación de servicios innovadores.

4.2 Visión

Ser reconocidos como la Operadora de Pensiones que otorga las mejores pensiones complementarias de Costa Rica.

4.3 Valores

Trabajo en equipo: Colaboración permanente entre los funcionarios para alcanzar las metas y mejorar el servicio para satisfacer al afiliado.

Gestión ética: Demostrar con las acciones, integridad, compromiso y eficiencia hacia los afiliados y compañeros, dentro y fuera de la institución.

Pasión por la excelencia: Imprimir un sello de calidad a todos los trabajos que realizamos, pensando en función de servicio al afiliado.

Pro actividad: Buscar nuevas y mejores formas de realizar nuestro trabajo para asegurar la satisfacción de nuestros afiliados.

4.4 Propuesta estratégica

Tiene como punto de partida la descripción del escenario 111111 que se expuso al final del capítulo anterior. El escenario descrito, además de dar una visión precisa de la situación futura que se desea para BN Vital, presenta con claridad los espacios estratégicos que conforman el camino que deberá seguir la Operadora para pasar de su situación actual a la futura.

La estrategia que se formuló para BN Vital se presenta en la tabla 27.

Tabla 27. Estrategia de BN Vital OPC

Análisis Estructural	Juego de Actores	Análisis Morfológico	Estrategia
Variable clave	Objetivos asociados	Resultado esperado	
Niveles de planificación y organización	Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad.	Implementación de los planes. Se espera que, durante el próximo decenio, la operadora oriente su proceso de planificación (funciones de prospectiva, coordinación y evaluación) para la formulación y ejecución de planes propios para aumentar la cobertura del régimen, el volumen de aportes y la rentabilidad de las inversiones.	1. Expansión de la cobertura, aportación y rentabilidad del régimen de pensiones mediante la formulación de planes específicos.
Nivel de actualización de sistemas	Desarrollar sistemas especializados para la administración de las relaciones con el cliente, la gestión comercial y el servicio brindado.	Acceso a sistemas especializados. Es la capacidad de disponer en los próximos 10 años de sistemas particulares orientados a la administración de las relaciones con los clientes, la gestión comercial y el servicio al afiliado.	2. Consolidar el desarrollo tecnológico con herramientas de tecnología de la información aptas para respaldar la expansión de la gestión comercial y de servicio.

Fuente: elaboración propia.

Para Martínez y Milla (2005), el análisis CAME pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades de una organización.

Formación del talento humano a todos los niveles	Capacitar al personal gerencial en el papel de agente de cambio.	Capacitar al personal gerencial en el papel de agente de cambio. Se espera disponer de un equipo gerencial que propicie la transformación permanente de la organización y del régimen de pensiones complementarias, de acuerdo con las siempre cambiantes necesidades y expectativas de los afiliados y jubilados.	3. Acrecentar el conocimiento y las habilidades del personal para liderar la transformación de la organización según las condiciones y retos futuros.
Cultura de investigación e innovación	Disponer de personal idóneo para la investigación e innovación.	Disponer de personal idóneo. Que durante los próximos 10 años se dote a las áreas funcionales del personal profesional ideal para desarrollar las funciones de investigación e innovación, para ser conocedores expertos de las necesidades y expectativas reales de los afiliados, y la creación de productos y servicios capaces de satisfacerles.	4. Implementar en la cultura organizacional la vocación por la investigación e innovación para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los afiliados.
Relaciones con el cliente	Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.	Aumentar la percepción de valor. Que durante el próximo decenio sea posible crear en los afiliados al régimen de pensiones complementarias una percepción más clara de la importancia y el valor que van a recibir en términos de tranquilidad y seguridad durante su edad de jubilación.	5. Fortalecer la percepción del valor del servicio prestado en los distintos públicos meta de la Operadora.

Alianzas con socios estratégicos	Vincular clientes en ambas vías.	Incrementar la vinculación de clientes. Que durante el próximo decenio se logre que vincular a la totalidad de los clientes del Banco Nacional con los productos de BN Vital y viceversa.	6. Expansión de la cobertura y aportación del régimen de pensiones mediante la vinculación de clientes del Banco Nacional.
----------------------------------	----------------------------------	---	--

Bajo este enfoque, las estrategias FO utilizan las fortalezas de la organización para aprovechar sus oportunidades, las estrategias DO permiten superar las debilidades sacando provecho de las oportunidades, las estrategias FA buscan evitar las amenazas a partir de las fortalezas y las estrategias DA pretenden reducir las debilidades y eludir las amenazas.

Debido a que la propuesta estratégica que aquí se presenta proviene de un estudio prospectivo, resultó pertinente determinar, a través del enfoque CAME, si esta propuesta estratégica permite impulsar un conjunto de acciones que resulte favorable para la organización, tomando como punto de partida las condiciones actuales presentadas de forma resumida en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas expuestas en la tabla 8 del capítulo III.

El contenido de la tabla 28 sobre el análisis CAME presenta la forma como las estrategias propuestas son apropiadas para atender los diferentes escenarios estratégicos del CAME.

Tabla 28. Análisis CAME

FO	DO
<p>4. Implementar en la cultura organizacional la vocación por la investigación e innovación para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los afiliados.</p> <p>6. Expansión de la cobertura y aportación del régimen de pensiones mediante la vinculación de clientes del Banco Nacional.</p>	<p>1. Expansión de la cobertura, aportación y rentabilidad del régimen de pensiones mediante la formulación de planes específicos.</p> <p>2. Consolidar el desarrollo tecnológico con herramientas de tecnología de la información aptas para respaldar la expansión de la gestión comercial y de servicio.</p>
FA	DA
<p>3. Acrecentar el conocimiento y las habilidades del personal para liderar la transformación de la organización según las condiciones y retos futuros.</p>	<p>5. Fortalecer la percepción del valor del servicio prestado en los distintos públicos meta de la Operadora.</p>

Fuente: elaboración propia.

Al ser esta propuesta el resultado de un estudio prospectivo, las estrategias pueden ocupar diferentes posiciones en el CAME. En este sentido, la posición que ocupan en la tabla 28 no debe interpretarse como la única posición donde cada estrategia puede agregar valor. La posición otorgada en esta oportunidad es donde se consideró pueden dar más valor al iniciar con la implementación de la estrategia, sin embargo, a medida que avance la ejecución, estas mismas estrategias pueden ser útiles en otras posiciones del CAME.

Por otra parte, para tener una comprensión más clara de la forma como las estrategias propuestas permiten movilizarnos de la situación actual a la situación descrita para el escenario 111111, en la tabla 29 no solo se presentan las estrategias de primer nivel, sino que también se establecen las estrategias de segundo nivel. Estas corresponden más a una fase táctica, no obstante, brindan una visión más práctica de este proceso de planificación estratégica.

Tabla 29. Estrategias de primer y segundo nivel para BN Vital OPC

Estrategias de Primer Nivel	Estrategias de Segundo Nivel
<p>1. Expansión de la cobertura, aportación y rentabilidad del régimen de pensiones mediante la formulación de planes específicos.</p>	<p>1.1 Formular planes específicos o tácticos para ampliar la cobertura del Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias.</p>
	<p>1.2 Formular planes específicos o tácticos para aumentar el nivel de aportación en el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias.</p>
	<p>1.3 Formular planes específicos o tácticos para aumentar el nivel de aportación en el Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias.</p>
	<p>1.4 Formular planes específicos o tácticos para incrementar tasa rentabilidad de los fondos.</p>
<p>2. Consolidar el desarrollo tecnológico con herramientas de tecnología de la información aptas para respaldar la expansión de la gestión comercial y de servicio.</p>	<p>2.1 Implementar un sistema de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).</p>
	<p>2.2 Construir herramientas de gestión de la actividad comercial y de servicio basadas en <i>Mobile Intelligence and service web</i>.</p>
	<p>2.3 Desarrollar herramientas tecnológicas para <i>Business Intelligence</i>.</p>
<p>3. Acrecentar el conocimiento y las habilidades del personal para liderar la transformación de la organización según las condiciones y retos futuros.</p>	<p>3.1 Desarrollar un programa de <i>Coaching</i> para el crecimiento personal y profesional del equipo de Alta Gerencia.</p>
	<p>3.2 Llevar a cabo un programa de capacitación para desarrollar las habilidades de liderazgo enfocado en el cambio y la transformación de las organizaciones.</p>
	<p>3.3 Ejecutar un programa de investigación de las condiciones presentes y retos futuros de los sistemas de pensiones complementarios.</p>
<p>4. Implementar en la cultura organizacional la vocación</p>	<p>4.1 Integrar personal especializado en la investigación de mercados, clientes, necesidades, expectativas.</p>

por la investigación e innovación para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los afiliados.	4.2 Integrar personal especializado en el desarrollo de ideas, productos y servicios innovadores.
	4.3 Capacitar al personal actual en métodos de investigación, innovación y creatividad.
5. Fortalecer la percepción del valor del servicio prestado en los distintos públicos meta de la Operadora.	5.1 Implementar un plan de Gestión de la Reputación.
	5.2 Desarrollar un programa de divulgación y formación de los afiliados en la comprensión y el aprovechamiento de los planes de pensiones complementarias.
6. Expansión de la cobertura y aportación del régimen de pensiones mediante la vinculación de clientes del Banco Nacional.	6.1 Implementar un modelo de vinculación de clientes del Banco Nacional a los productos de BN Vital.

Fuente: elaboración propia.

4.5 Análisis de riesgos

Para tener un grado de certeza razonable de que las estrategias propuestas se pueden poner en práctica, es necesario hacer un análisis de los posibles aspectos que pueden amenazar su cumplimiento y la probabilidad de que se presenten.

Para hacer un análisis de los riesgos asociados a las estrategias propuestas se utiliza un enfoque que considera tres pasos para el estudio de los riesgos, que son: a) análisis del contexto, b) valoración del riesgo y c) tratamiento del riesgo; en donde la valoración del riesgo, a la vez, implica tres actividades: 1) Identificación de los riesgos,

2) Análisis del Riesgo y 3) Evaluación del riesgo. Este enfoque se basa en la Norma ISO 31000:2009⁶.

En la tabla 30 se presentan los riesgos más relevantes identificados para cada estrategia, así como las acciones que se estima mitiguen la posibilidad de que se materialicen los riesgos señalados.

Tabla 30. Estrategias, riesgos y acciones

Estrategias	Riesgos	Acciones
1. Expansión de la cobertura, aportación y rentabilidad del régimen de pensiones mediante la formulación de planes específicos o tácticos.	1.1 Que no se puedan desarrollar en todo su espectro las funciones de la planificación: prospectiva, coordinación y evaluación, lo que resulte den detrimento de la formulación y ejecución de los planes específicos.	1.1.1 Crear un equipo especializado en las actividades de planificación <i>staff</i> de la Gerencia General.
2. Consolidar el desarrollo tecnológico con herramientas de tecnología de la información aptas para respaldar la expansión de la gestión comercial y de servicio.	2.1 Que no se puedan adquirir por su costo, que no se puedan desarrollar por la falta de conocimiento y que no se puedan implantar por la falta de experiencia las herramientas tecnológicas y sistemas informáticos.	2.1.1 Hacer un análisis costo beneficio e incluir en el presupuesto institucional los recursos para adquirir las herramientas. 2.1.2 Establecer un programa de investigación y formación que permita el desarrollo e implementación de las herramientas requeridas.

⁶ Organización Internacional de Normalización, NZS ISO 31000 riesgos – principios y directrices.

<p>3. Acrecentar el conocimiento y las habilidades del personal para liderar la transformación de la organización según las condiciones y retos futuros.</p>	<p>3.1 Que no se pueda mejorar el conocimiento y las habilidades por falta de interés o dificultad para asimilar los nuevos conocimientos y desarrollar las nuevas habilidades.</p>	<p>3.1.1 Impulsar un programa para identificar las competencias estratégicas, establecer un perfil de competencias, evaluar la presencia de las competencias en el personal y realizar el plan de desarrollo para cerrar el <i>gap</i> identificado.</p>
<p>4. Implementar en la cultura organizacional la vocación por la investigación e innovación para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los afiliados.</p>	<p>4.1 Que no se puedan incorporar las nuevas actitudes y conductas en todos los empleados.</p>	<p>4.1.1 Contratar personal que cuente con las nuevas actitudes y conductas. 4.1.2 Impulsar un programa para inculcar las nuevas actitudes y conductas.</p>
<p>5. Fortalecer la percepción del valor del servicio prestado en los distintos públicos meta de la Operadora.</p>	<p>5.1 Que no se pueda cambiar la percepción del valor de servicio.</p>	<p>5.1.1 Garantizar la mejora en el nivel de servicio de la entrega de beneficio. 5.1.2 Garantizar una tasa de reemplazo.</p>
<p>6. Expansión de la cobertura y aportación del régimen de pensiones mediante la vinculación de clientes del Banco Nacional.</p>	<p>6.1 Que no se pueda desarrollar una alianza con el Banco Nacional, por aspectos legales o de coordinación táctica operativa entre dependencias, para hacer uso de la información de sus clientes para la colocación de productos de BN Vital.</p>	<p>6.1.1 Establecer los dictámenes jurídicos pertinentes. 6.1.2 Establecer un convenio a nivel de Alta Gerencia de ambas entidades.</p>

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que el resultado de la materialización de todos los riesgos antes indicados ya se tiene previsto en el estudio prospectivo realizado, condición que corresponde al escenario No. 222222 del análisis morfológico, el cual obtuvo una probabilidad de ocurrencia del 3.4 % según el criterio del equipo de expertos y los resultados obtenidos con el *software* LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

4.6 Seguimiento, evaluación y control del proceso estratégico

Al formular un plan estratégico es imprescindible establecer la forma como se dará seguimiento al cumplimiento de las estrategias.

Para Martínez y Milla (2005) los indicadores son las reglas de cálculo o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este seguimiento se realizará de forma permanente durante el horizonte de tiempo del plan estratégico. Sin embargo, son las evaluaciones anuales las que permitan corregir en forma oportuna, y sobre la marcha, algún aspecto que no esté resultando según lo esperado.

Para esta labor se definieron indicadores que miden las acciones que se realizarán para conseguir los objetivos. A cada indicador se le asignó una meta, que para Martínez y Milla (2005) es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo determinado.

En la tabla 31 se exponen los indicadores y metas seleccionados para el seguimiento, evaluación y control de la ejecución del plan estratégico que se propuso.

Tabla 31. Objetivos Estratégicos, indicadores y metas

Estrategias	Indicador	Meta	Rangos de Alerta
1. Expansión de la cobertura, aportación y rentabilidad del régimen de pensiones mediante la formulación de planes específicos.	1.1 Cantidad de nuevos afiliados / Cantidad total de afiliados activos en etapa de acumulación.	2 % anual	Bien > 2 % Aceptable = 2 % Mal < 2 %
	1.2 Cantidad de nuevos jubilados / Cantidad total de jubilados.	5 % anual	Bien > 5 % Aceptable = 5 % Mal < 5 %
	1.3 Cantidad de aportantes / Cantidad total de afiliados activos en etapa de acumulación.	5 % anual	Bien > 10 % Aceptable = 10 % Mal < 10 %
	1.4 <i>Benchmarking</i> de rentabilidad de portafolios.	Primer lugar	Bien = 1. ^{er} Aceptable = 2do Inaceptable < = 3. ^{er}
2. Consolidar el desarrollo tecnológico con herramientas de tecnología de la información aptas para respaldar la expansión de la gestión comercial y de servicio.	2.1 Aplicaciones de análisis y para el procesamiento de transacciones.	Una nueva aplicación cada 2 años	Bien = 2 años Aceptable = 3 años Inaceptable >= 3 años
3. Acrecentar el conocimiento y las habilidades del personal para liderar la transformación de la organización según las	3.1 Programas de desarrollo de habilidades y competencias.	10 % de avance anual	Bien > 10 % Aceptable = 10 % Mal < 10 %

condiciones y retos futuros.			
4. Implementar en la cultura organizacional la vocación por la investigación e innovación para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los afiliados.	4.1 Número de iniciativas de mejora o proyectos iniciados.	3 anuales	Bien > 3 Aceptable = 3 Mal < 3
	4.2 Programa de formación en investigación, innovación y creatividad.	10 % de avance anual	Bien > 10 % Aceptable = 10 % Mal < 10 %
	4.3 Cantidad de personal especializado / Cantidad total de personal contratado.	1 % anual	Bien > 1 % Aceptable = 1 % Mal < 1 %
5. Fortalecer la percepción del valor del servicio prestado en los distintos públicos meta de la Operadora.	5.1 Tiempo de servicio en la entrega de beneficios.	Menor o igual al 20 % plazo otorgado por la normativa vigente.	Bien < 20 % Aceptable = 20 % Mal > 20 %
	5.2 Programa de divulgación.	10 % de avance anual	Bien > 10 % Aceptable = 10 % Mal < 10 %
	5.3 Programa de gestión de la reputación.	10 % de avance anual	Bien > 10 % Aceptable = 10 % Mal < 10 %
6. Expansión de la cobertura y aportación del régimen de pensiones mediante la vinculación de clientes del Banco Nacional.	6.1 Cantidad de afiliados a BN Vital / Cantidad total de clientes del banco.	5 % anual	Bien > 5 % Aceptable = 5 % Mal < 5 %

Fuente: elaboración propia.

Un resultado importante del presente estudio prospectivo es que las estrategias propuestas corresponden a los ejes o perspectivas de clientes y capacidades estratégicas del enfoque de Cuadro de Mando Integral de Martínez y Milla (2005).

Las estrategias No. 1, 5 y 6 se asocian al eje o perspectiva de clientes. En este sentido, todos los indicadores propuestos para dar seguimiento a la ejecución de la estrategia están orientados al crecimiento de régimen de pensiones complementarias de BN Vital y del valor del servicio prestado.

En lo que respecta a las estrategias No. 2, 3 y 4, estas son afines al eje o perspectiva de capacidades estratégica. Por ende, con los indicadores lo que se busca medir es el fortalecimiento de la capacidad operativa de la Operadora, como medio para lograr los indicadores de las estrategias relacionadas al eje de clientes.

4.7 Organización y gestión del Plan Estratégico

En la ejecución de la estrategia debe participar todo el personal de la Operadora. Cada quien debe ser informado parcial o totalmente de plan estratégico, según sus competencias dentro de la organización, de forma que esté enterado de su grado de participación y aporte al cumplimiento de los objetivos trazados.

Resulta de especial importancia la participación de todo el personal de la Operadora en el proceso de adaptación y desarrollo de las habilidades requeridas para que se logre una implementación exitosa de toda la estrategia.

A partir de la estructura organizacional de BN Vital, fundamentada en un enfoque funcional desarrollado a partir de la cadena de valor, se realiza la asignación de autoridad para poner en marcha la estrategia. En este sentido, el gerente general se

apoya en el equipo de gerentes de área para realizar la organización, el control, seguimiento y evaluación del plan estratégico.

Para la gestión de cada estrategia de segundo nivel, el gerente general ha realizado la asignación de responsables de ejecución de cada iniciativa en los gerentes de área. Con la aprobación final del plan estratégico se oficializará la asignación de responsabilidad.

En la tabla No. 32 se presenta por cada estrategia de primer nivel y de segundo nivel asociadas, la programación porcentual de ejecución y los responsables de ejecución y coordinación.

Tabla 32. Organización y gestión de Plan Estratégico

		Programación Porcentual												Responsable	
Estrategias de 1er Nivel	Estrategias de 2do Nivel	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Coordina	Ejecuta
1. Expansión de la cobertura, aportación y rentabilidad del régimen de pensiones mediante la formulación de planes específicos.	1.1 Formular planes específicos o tácticos para ampliar la cobertura del Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias.	5 %	5 %	5 %	5 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	15 %	15 %		GG	GC
	1.2 Formular planes específicos o tácticos para aumentar el nivel de aportación en el Régimen	5 %	5 %	5 %	5 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	15 %	15 %		GG	GOA

con herramientas de tecnología de la información	<i>Relationship Management</i> (CRM).	30 %	30 %	40 %										GG	GTI
de la información aptas para respaldar la expansión de la gestión comercial y de servicio.	2.2 Construir herramientas de gestión de la actividad comercial y de servicio con base en <i>Mobile Intelligence and service web</i> .						30 %	30 %	40 %	30 %	30 %	40 %	GG	GTI	
	2.3 Desarrollar herramientas tecnológicas para <i>Business Intelligence</i> .				30 %	30 %	40 %						GG	GTI	
3. Acrecentar el conocimiento y las habilidades del personal para liderar la	3.1 Desarrollar un programa de <i>Coaching</i> para el crecimiento personal y profesional del	20 %	15 %			20 %	15 %				20 %	10 %	GG	GG	

transformación de la organización	equipo de Alta Gerencia.														
según las condiciones y retos futuros.	3.2 Llevar a cabo un programa de capacitación para desarrollar las habilidades de liderazgo enfocado en el cambio y la transformación de las organizaciones.			20 %	15 %	15 %			20 %	15 %	15 %			GG	GG
	3.3 Ejecutar un programa de investigación de las condiciones presentes y retos futuros de los sistemas de pensiones complementarios.	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %			GG	GG

4. Implementar en la cultura organizacional la vocación por la investigación e innovación para conocer y satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los afiliados.	4.1 Integrar personal especializado en la investigación de mercados, clientes, necesidades, expectativas.		40 %	30 %	30 %										GG	GG
	4.2 Integrar personal especializado en el desarrollo de ideas, productos y servicios innovadores.		40 %	30 %	30 %										GG	GG
	4.3 Capacitar al personal actual en métodos de investigación, innovación y creatividad.		20 %	20 %	20 %	20 %	20 %								GG	GG
5. Fortalecer la percepción del	5.1 Implementar un plan de		10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %		GG	GC	

valor del servicio prestado en los distintos públicos meta de la Operadora.	Gestión de la Reputación															
	5.2 Desarrollar un programa de divulgación y formación de los afiliados en la comprensión y el aprovechamiento de los planes de pensiones complementarias		20 %	20 %	20 %	20 %	20 %								GG	GC
6. Expansión de la cobertura y aportación del régimen de pensiones mediante la vinculación de clientes del Banco Nacional.	6.1 Implementar un modelo de vinculación de clientes del Banco Nacional a los productos de BN Vital.	5 %	5 %	5 %	5 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	15 %	15 %		GG	GC	

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 5. Conclusiones

Los sistemas de pensiones son los instrumentos creados en el campo de la seguridad social para proteger la vida de las personas durante la vejez. En Costa Rica, el sistema de pensiones quedó conformado por los regímenes de capitalización colectiva y los regímenes de capitalización individual, de forma que los beneficios que brindan los regímenes colectivos se complementan con las prestaciones que otorgan los regímenes individuales. La calidad del sistema está en función de la cobertura, adecuación de beneficios y sostenibilidad.

BN Vital se ha desempeñado como una entidad autorizada para administrar planes de pensiones complementarias. Desde esta posición, su capacidad de influir en las condiciones que determinan la tasa de cobertura y la tasa de reemplazo del sistema de pensiones costarricense está en función de su habilidad para propiciar acciones que desencadenen el crecimiento y la sostenibilidad del régimen que administra.

En este sentido, realizar un estudio prospectivo del régimen de BN Vital hizo posible crear una visión de sistema, conformada por el régimen de pensiones complementarias y el entorno donde prospera. Este el entorno, a la vez, quedó formado por las condiciones a lo interno de la Operadora, las situaciones dentro del sector de pensiones complementarias en su condición de entorno competitivo y las condiciones generales del país.

La configuración del sistema se obtuvo del estudio de las características más destacadas de los fondos que administra BN Vital, así como del empleo del modelo de las Siete S de Mckinsey para el análisis de las condiciones que prevalecen a lo interno de la Operadora, del uso del Modelo de las Cinco Fuerzas para el estudio del sector de

pensiones complementarias y del análisis PEST ampliado para la evaluación del entorno general del país.

De esta forma, el sistema objeto de investigación quedó configurado por los siguientes 17 elementos o variables: Nivel de Cobertura del Régimen, Capacidad de Aportación de los Afiliados, Rentabilidad del Portafolio de Activos, Retiro de Recursos para Fines distintos a la Pensión Complementaria, Niveles de Planificación y Organización, Grado de Madurez de los Sistemas, Formación del Talento Humano a todos los Niveles, Cultura de Investigación e innovación, Capacidad Financiera de la Operadora, Relaciones con el Afiliado, Gestión de la Reputación, Tendencia de los Productos y Servicios Sustitutos, Evolución de la Intensidad de la Rivalidad, Alianzas con Socios Estratégicos, Leyes y Disposiciones Normativas, Capacidad para Utilizar Nuevas Tecnologías y Entorno Económico del País.

Este sistema se sometió a estudio mediante el empleo del análisis estructural como técnica prospectiva. Específicamente se utilizó la Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada de una Clasificación o Método MICMAC y el criterio experto del gerente general, gerente comercial, gerente financiero, gerente de operaciones y administrativo y gerente de tecnología de la información, para elaborar los índices de influencia y dependencia de todas las variables en los tres tipos de relaciones que subyacen entre estas: directas, indirectas y potenciales.

Una vez concluido el análisis se definieron como variables claves del sistema aquellas ubicadas en las zonas de poder y conflicto del diagrama de influencia dependencia. Estas corresponden a las variables con un índice de influencia superior al promedio de todas las variables, considerando las influencias más visibles que surgen

de las relaciones directas y las menos obvias, pero presentes en las relaciones indirectas y potenciales.

De esta forma, el estudio estructural de sistema permitió concluir que a criterio de los expertos consultados las variables claves de sistema eran: Niveles de Planificación y Organización, Nivel de Actualización de Sistemas, Formación del Talento Humano a Todos los Niveles, Cultura de Investigación e Innovación, Capacidad Financiera de la Organización, Relaciones con el Cliente, Alianzas con Socios Estratégicos y Capacidad para Utilizar Nuevas Tecnologías.

Al realizar una valoración de este conjunto de variables claves, se obtuvo otra conclusión que en alguna medida resultó inesperada. En el conjunto de variables que los expertos consideraron como las de mayor fuerza o influencia en el sistema, cinco provienen del entorno interno de BN Vital, dos tienen su origen en el entorno competitivo y tan solo una corresponde del entorno general del país.

Después de identificar las variables claves del sistema se procedió a establecer el rumbo que debían tomar los esfuerzos de la Operadora en esos campos. El análisis del juego de los actores permitió establecer ese direccionamiento a través de la Matriz de Alianzas y Conflictos: Táctica, Objetivos y Recomendaciones, también conocida como método MACTOR y el aporte del equipo gerencial de la Operadora, en razón de su capacidad para intervenir e influir en las variables claves ya identificadas.

Es así como se establecieron 17 retos estratégicos mediante la definición de objetivos asociados a las variables claves, los cuales se analizaron y estudiaron para establecer una jerarquización a partir del número de acuerdos logrados entre los gerentes en su condición de actores del sistema.

En conclusión, los seis retos estratégicos con el mayor número de acuerdos fueron: implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, nivel de aportación y rentabilidad, desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio, capacitar al personal gerencial como agente de cambio, disponer de personal idóneo, aumentar la percepción de valor del servicio prestado y vincular clientes en ambas vías.

De forma paralela, el análisis de las relaciones de fuerza entre actores en relación con los objetivos estratégicos arrojó que la convergencia más fuerte se dio entre la Gerencia General y Gerencia Financiera, seguida por convergencias relativamente menos fuertes de la Gerencia Comercial con las Gerencias Financiera y General. Aún menos fuertes a las anteriores resultaron las convergencias de la Gerencia de Operaciones y Administrativo con las Gerencias General, Financiero y Comercial; las más débiles son las que emanan de la Gerencia de Tecnología de la Información con todas las restantes gerencias.

Desde la óptica de las divergencias, el análisis de las relaciones de fuerza entre los actores en relación con los retos estratégicos mostró que la divergencia más importante se presentó entre la Gerencia Comercial y la Gerencia Financiera. En menor grado quedaron las divergencias entre Gerencia Comercial y la Gerencia General. Las divergencias más débiles se presentan entre la Gerencia de Tecnología de la Información y las restantes gerencias. En el caso de la Gerencia de Operaciones y Administrativo no se identificaron divergencias con las demás gerencias.

Del análisis de las relaciones de fuerza entre actores en relación con los retos estratégicos también se estableció que la Gerencia Comercial fue la que manifestó el mayor grado de ambivalencia con respecto a los objetivos definidos, condición que

resultó congruente con las conclusiones obtenidas del análisis de convergencias y divergencias.

Esta condición de ambivalencia que mostró la Gerencia Comercial, puede favorecer alianzas o generar pugnas con las demás gerencias al momento de ejecutar la estrategia de BN Vital, a pesar de que la misma se fundamenta en los retos o espacios estratégicos en los que los actores manifestaron el mayor número de acuerdos. Por ende, las implicaciones del comportamiento mostrado por la Gerencia Comercial, lo convierten en el actor de mayor atención al momento de ejecutar la estrategia.

Por otra parte, el análisis morfológico se utilizó en la construcción de los escenarios. Se conformó un conjunto de 64 escenarios posibles, que surgieron del establecimiento de seis componentes: Planificación y Organización, Sistemas, Talento Humano, Investigación e Innovación, Relaciones Cliente y Socios Estratégicos, cada uno asociado a cada reto estratégico antes mencionado. Cada componente se dividió en configuraciones de dos hipótesis, la primera cuando el objetivo definido para el espacio o reto estratégico se alcanza, favoreciendo el crecimiento del régimen de pensiones complementarias y la segunda cuando ocurre todo lo opuesto, se mantienen las mismas condiciones que privan en la actualidad.

El criterio de los expertos hizo posible la asignación de probabilidades para cada configuración. Al mismo tiempo y a partir de estas, fue posible obtener las probabilidades de cada uno de los 64 escenarios posibles. De todos los escenarios posibles se escogió como escenario apuesta el No. 111111, no por ser el escenario con mayor probabilidad (0,0428), sino porque en este se lograrían los objetivos

propuestos para los seis retos estratégicos que, a criterio de los expertos, van a propiciar el crecimiento del régimen de pensiones complementarias de BN Vital. Desde esta perspectiva se optó por la selección del escenario más optimista.

De esta forma, el estudio prospectivo del régimen de pensiones complementarias culminó con la escogencia de la situación deseada para BN Vital en el año 2030. La descripción del escenario del No. 111111 se transcribe a continuación.

Para el año 2030 BN Vital ha logrado inculcar en su personal una nueva cultura, en la que impera el deseo afanoso por impulsar la transformación permanente de su régimen de pensiones complementarias y la propia operadora, deseo que se nutre de una profunda vocación por la investigación y una habida capacidad de innovación, que, a la vez, les forja como conocedores expertos de los deseos de sus clientes y los incita a convertirse en quijotes de la tranquilidad y seguridad de sus pensionados. Estos elementos le han permitido la formulación de planes de negocio e implementación de sistemas de administración de las relaciones con los clientes ventajosos, que han obrado en el exitoso aumento de la cobertura, el grado de aportación y la rentabilidad del régimen, así como la optimización de las relaciones comerciales con su socio y único accionista el Banco Nacional.

Es así como BN Vital destaca por su aporte a la seguridad social de Costa Rica al administrar un régimen de pensiones complementarias con una amplia cobertura y con una tasa de reemplazo que depara paz y confianza entre sus pensionados.

Dicho escenario no solo describió la situación futura, sino que proporcionó la ruta estratégica de los próximos 12 años, que quedó plasmada en las seis estrategias que conformaron la propuesta de plan estratégico para BN Vital, las cuales son:

- Expansión de la cobertura, aportación y rentabilidad del régimen de pensiones mediante la formulación de planes específicos.
- Consolidar el desarrollo tecnológico con herramientas de tecnología de la información aptas para respaldar la expansión de la gestión comercial y de servicio.

- Acrecentar el conocimiento y las habilidades del personal para liderar la transformación de la organización según las condiciones y retos futuros.
- Implementar en la cultura organizacional la vocación por la investigación e innovación para satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras de los afiliados.
- Fortalecer la percepción del valor del servicio prestado en los distintos públicos meta de la Operadora.
- Expansión de la cobertura y aportación del régimen de pensiones mediante la vinculación de clientes del Banco Nacional.

De esta forma, se estableció el lineamiento estratégico que, de acuerdo con el conocimiento y experiencia de los miembros de equipo gerencial, se deberá seguir en los próximos 12 años para impactar de forma positiva la tasa de cobertura y la tendencia de la tasa de reemplazo del sistema de pensiones de Costa Rica.

Este efecto derivaría del crecimiento del régimen de pensiones complementarias que administra BN Vital como resultado directo del incremento en la cantidad de afiliados, su volumen de aportes y la rentabilidad derivada de las inversiones.

No obstante, el éxito de la estrategia formulada plantea nuevos desafíos para BN Vital. Por una parte, deberá consolidar la capacidad de liderar la transformación de la organización, así como el proceso de investigación de las necesidades y expectativas de los afiliados. Este factor también implica la obligación de desarrollar las habilidades de su personal, en aspectos que van más allá de la administración de fondos de pensiones y directamente relacionados con la construcción de herramientas tecnológicas y la formulación de planes específicos indispensables para la expansión

de la gestión comercial y de servicio. Solo de esta forma sería posible desarrollar en los afiliados una percepción fuerte de la importancia y el valor que tiene el régimen de pensiones complementarias para su nivel de vida durante los años de retiro.

Capítulo 6. Recomendaciones

Una vez finalizada la investigación prospectiva del régimen de pensiones complementarias de BN Vital y la formulación de la propuesta de plan estratégico, se identificó un conjunto de recomendaciones que se detallan a continuación:

- El estudio prospectivo del régimen de pensiones complementarias y su entorno, permitió crear una visión de sistema, en la que las relaciones de fuerza directa, indirecta y potencial de las variables puede variar con el transcurso de los años. En este sentido, es pertinente señalar que con el presente estudio no se agotan las posibilidades de análisis del sistema identificado, por el contrario, se recomienda mantener un estudio periódico de su comportamiento y de los cambios derivados especialmente por la evolución de las variables potenciales, por su efecto a largo plazo en las restantes variables.
- A pesar de que los retos estratégicos que delinear la propuesta estratégica para BN Vital surgen por mayoría de acuerdos entre los actores o gerentes, el análisis de convergencias y divergencias deja entrever que existen intereses y fines distintos en cada miembro del equipo gerencial. Destaca la ambivalencia que presenta la Gerencia Comercial, por lo que se recomienda que la implementación del plan estratégico esté acompañada de un fuerte proceso de comunicación a toda la organización en todos sus niveles, de forma que las convergencias, divergencias o ambivalencias no propicien la materialización de algunas estrategias en detrimento de otras, producto

del juego que realicen los diferentes gerentes en su condición de actores de sistema. Al fin y al cabo, las seis estrategias del plan se deben desarrollar en las condiciones propuestas para lograr el escenario apuesta que BN Vital aspira alcanzar en el año 2030.

- El estudio prospectivo permitió hacer una radiografía de BN Vital a la luz del modelo de las Siete S de Mckinsey. Esta radiografía facilitó poner bajo la lente del estudio prospectivo las funciones de planificación y de investigación e innovación. Su presencia en la Operadora se percibe dispersa entre las diferentes dependencias de la organización. Debido a que, en la estrategia propuesta, existen retos estratégicos directamente relacionados con estas funciones se recomienda la creación de una unidad de planificación estratégica en condición de *staff* de la Gerencia General, que ejecute estas funciones o que al menos sea la responsable de la coordinación y coherencia de los esfuerzos que se desarrollen en las distintas dependencias de la Operadora en esta materia.
- El análisis de riesgos incorporado a la propuesta estratégica pretende anticipar posibles eventos que pueden incidir en que BN Vital no llegue a alcanzar en el año 2030 la situación deseada, por ende, resulta indispensable recomendar que se atienda el plan de tratamiento de riesgos incorporado en el capítulo IV de este informe.
- El estudio de escenario que resultó del análisis morfológico desarrollado en el capítulo III, partió del supuesto de que cada componente tendría dos hipótesis, optimista y pesimista. Por ende, se recomienda valorar si con

una gama más amplia de hipótesis para cada componente, es posible la construcción de nuevos escenarios que resulten de interés para BN Vital.

Capítulo 7. Referencias bibliográficas

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2000). Ley de Protección al Trabajador No. 7983. Diario Oficial La Gaceta 35, del 18 de febrero del 2000. Costa Rica.
- Barrantes, R. (1999). Investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Sexta Reimpresión.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). Panorama de las Pensiones. 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
- BN Vital. (2000). BN Vital. Memoria Anual 2000. Costa Rica.
- BN Vital. (2016). BN Vital. Nuestra Historia. Página web Oficial. Recuperado de:
<http://www.bnvital.com/BNVital/Conozcanos/Historia.aspx>
- Córdoba, A. (1995). Regímenes de Pensiones de Capitalización individual. Comisión Nacional de Valores. Recuperado de:
http://www.cnbs.gob.hn/files/seguros_pensiones/ssp_regpencapindiv.PDF
- García, D., Gordo, E. y Manrique, M. (2011). Reformas de los Sistemas de Pensiones en algunos Países de la UEM. Boletín Económico, Banco de España. Recuperado de:
<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/11/Jul/Fich/art4.pdf>

- García, E. (2007). El Concepto de Actor Reflexiones y Propuestas para la Ciencia Política. *Andamios Revista de Investigación Social*, vol. 3, núm. 6. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/628/62830608.pdf>
- Godet, M. y Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. DUNOD/UNESCO. Recuperado de:
[file:///C:/Users/grace/Downloads/Libor%20digital%20Prospectiva%20Estrategica%20para%20los%20territorios%20y%20las%20%20empresasGodet%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/grace/Downloads/Libor%20digital%20Prospectiva%20Estrategica%20para%20los%20territorios%20y%20las%20%20empresasGodet%20(1).pdf).
- Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. PROSPEKTIKER —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. Recuperado de:
<http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>
- Faludí, A. (1973). *Planning Theory. Urban and Regional Planning Series. Volumen 7* Pergamon Press.
- Lira, L. (2006). *Revaloración de la Planificación del Desarrollo*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL, Naciones Unidas. Recuperado de:
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/7316-revalorización-la-planificación-desarrollo>
- Mayorga, G. (2012). Pensión bajará en tres años. *El Financiero*, Edición 874. San José, Costa Rica. Recuperado de:
http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/julio/01/enportada3218665.html

Medina, J. y Ortegón, E. (2006). Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. CEPAL. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5490-manual-prospectiva-decision-estrategica-bases-teoricas-instrumentos-america>

MIDEPLAN. (2016). Costa Rica: Estado de las Pensiones. Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte. Recuperado de:

https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/16147a4a-ad31-4e9d-8393-eb8bb96175e7/COSTA_RICA_ESTADO_DE_LAS_PENSIONES_REGIMEN_IV_M.pdf

Milkos, T. y Tello, M. (2007). Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro. Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barrios Sierra. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/334616683/PLANEACION-PROSPECTIVA-MIKLOS-Y-TELLO-COMPLETO-pdf>

Martínez-Almada, A. (2013). Sistemas de Pensiones: Experiencia Internacional.

Federación Internacional de Administradoras de Pensiones (FIAP). Recuperado de: [https://www.google.com/url?](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj18laXvs7aAhXluVMKHapDDO8QFgglMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.fef.es%2Fpublicaciones%2Fpapeles-de-la-fundación%2Fitem%2Fdownload%2F888_851a67aca1347bee8f14b52138ecf07c.html&usq=AOvVaw27WcGiH4UK8M4BFDBsPvFI)

[sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj18laXvs7aAhXluVMKHapDDO8QFgglMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.fef.es%2Fpublicaciones%2Fpapeles-de-la-fundación%2Fitem%2Fdownload%2F888_851a67aca1347bee8f14b52138ecf07c.html&usq=AOvVaw27WcGiH4UK8M4BFDBsPvFI](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj18laXvs7aAhXluVMKHapDDO8QFgglMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.fef.es%2Fpublicaciones%2Fpapeles-de-la-fundación%2Fitem%2Fdownload%2F888_851a67aca1347bee8f14b52138ecf07c.html&usq=AOvVaw27WcGiH4UK8M4BFDBsPvFI)

- Martínez, D. y Milla, A. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz Santos. España.
- Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva. CECSA. Editorial Rei Argentina.
- Ramírez, J. (2011). Cómo diseñar una investigación académica (Costa Rica) Montes de María Editores. Primera Edición.
- Robles, E. (2015). 15 años de la Ley de Protección al Trabajador. Litografía e Imprenta Lil, 1.er Edición, San José.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. Sexta Edición, México.
- Sitjar de Togores, A. (2007). Planes de pensiones: cuestiones transfronterizas. Una aproximación a la normativa y jurisprudencia de la Unión Europea. Escuela de la Hacienda Pública del Instituto de Estudios Fiscales. Cuadernos de Formación. Colaboración 10/09. Volumen 7/2009. Recuperado de:
http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/cuadernos_formación/07_2009/10.pdf
- Superintendencia de Pensiones. (2015). Informa de Coyuntura del Sistema Nacional de Pensiones. Recuperado de: <https://www.supen.fi.cr>
- Superintendencia de pensiones (SUPEN) (2016). Rentabilidad de las entidades por OPC. Costa Rica. Recuperado de: <https://www.supen.fi.cr/rentabilidad-de-las-entidades-por-fondo>.
- Superintendencia de pensiones. (SUPEN) (2016). Reglamento para la regulación de los regímenes de pensiones creados por leyes especiales y regímenes públicos sustitutos al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte. Recuperado de

<https://www.supen.fi.cr/documents/10179/18112/Reglamento+de+regimenes+de+pensiones+por+leyes+especiales+y+regimenes+sustitutos+a+IVM>

Capítulo 8. Anexos

Anexo 1. Cuestionario para Análisis Estructural

El análisis estructural requiere asignar los valores que se citan a continuación, a las variables que se detallan más adelante. Con esto se busca establecer el grado de influencia que tenga una variable determinada sobre las demás. El grado de influencia está determinado en la siguiente escala.

Fuerte: 4 Moderada: 3 Débil: 2 Nula: 0 Potencial: P

A continuación, se presenta la lista de variables, cada variable cuenta con una definición y un breve comentario que describe la situación actual en torno a esta.

1. Nivel de cobertura del régimen. Se refiere al volumen de personas que mantienen una afiliación activa al régimen de pensiones complementarias de BN Vital, así como a la posibilidad de lograr que la cobertura del régimen aumente a través de la incorporación de nuevos afiliados. Al 31 de diciembre del 2017, el volumen promedio de personas afiliadas, con una o más cuentas activas, es cercano a las 386000 personas, condición que se mantiene desde hace varios años como resultado del efecto compensado que se da entre las personas que escogen cerrar sus planes y la apertura de planes por nuevas afiliaciones.
2. Capacidad de aportación de los afiliados. Hace referencia a la capacidad de las personas afiliadas al régimen de realizar aportaciones regulares con incrementos periódicos del monto aportado. Los afiliados al Régimen Obligatorio de Pensiones con trabajo son los únicos afiliados que aportan

de forma regular y con aumentos del monto producto de los incrementos salariales. Aquellas personas sin trabajo pierden la capacidad de aportar con regularidad y en el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias es muy común que la cuota pactada se mantenga invariable por muchos años con interrupciones en la aportación durante importantes periodos de tiempo.

3. Rentabilidad del portafolio de activos. Se refiere a la capacidad de maximizar los rendimientos o intereses que reciben los afiliados por las inversiones de los recursos que aportan al régimen y la capitalización de los rendimientos devengados dentro de márgenes de riesgos financieros razonables. En los últimos años la tasa de rentabilidad se mantiene en un dígito como resultado de las condiciones macroeconómicas del país y las condiciones de los títulos valores ofrecidos tanto en el mercado local como internacional. No se prevén cambios significativos en los próximos años.
4. Retiro de recursos para fines distintos a la pensión complementaria. Se refiere a los recursos que salen del régimen debido a las condiciones normativas vigentes que les permite a las personas afiliadas realizar retiros anticipados. Las condiciones normativas del Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias no permiten el retiro de recursos para fines distintos de la pensión; no obstante, en el Régimen Voluntario de Pensiones Complementarias es posible el retiro parcial o total de los recursos para fines distintos de la pensión complementaria, lo que resulta

en salidas cuyo volumen en algunos periodos supera los recursos percibidos por conceptos de aportaciones.

5. Niveles de planificación y organización. Tiene que ver con la formulación de planes estratégicos tanto para BN Vital como para las áreas funcionales del negocio, en los que se declaren políticas, objetivos y lineamientos para una sana gobernanza de la organización. La Operadora cuenta con un plan estratégico y planes funcionales para las áreas: Comercial, Inversiones y Riesgo, Tecnología y Desarrollo Humano.
6. Grado de madures de los sistemas. Se refiere a todos los procesos y procedimientos que BN Vital utiliza para gestionar el régimen de pensiones complementarias, que incluye programas informáticos (*software*), equipos de comunicación, equipos de procesamiento y almacenaje de información (*hardware*), sistema de gestión de calidad, sistema de continuidad de negocio y sistema de control interno, entre otros.
7. Formación del talento humano a todos los niveles. Hace referencia a la disposición de la Operadora de contar con personal capacitado e idóneo tanto a nivel gerencial como técnico y operativo, siendo estos avalados por títulos expedidos en institutos técnicos, tecnológicos o universitarios. En la actualidad el requisito mínimo es segundo año de carrera universitaria o un grado técnico equivalente.
8. Cultura de investigación e innovación. Se refiere a la capacidad de la Operadora de realizar sus propias investigaciones o supervisarlas en caso

de que las contrate a terceros, para obtener información no conocida que le permita implantar mejoras o soluciones nuevas, así como nuevos productos y servicios que le generen un valor que sea reconocido por los afiliados. En la actualidad, BN Vital realiza estudios en momentos puntuales sin un seguimiento en el tiempo que permita identificar los cambios en la conducta, necesidades y expectativas de los afiliados o clientes potenciales.

9. Capacidad financiera de la operadora. Disponibilidad o fácil acceso a recursos para financiar el desarrollo e implementación de las estrategias que resulten más propicias para estimular el crecimiento del régimen de pensiones complementarias. En la actualidad, BN Vital financia el desarrollo de sus estrategias mediante el empleo de recursos propios o la capitalización que puede realizar el Banco Nacional de Costa Rica como único propietario de la Operadora.
10. Relaciones con el cliente. Hace referencia a la capacidad de la Operadora de gestionar las relaciones con sus afiliados para incrementar su lealtad, a partir del entendimiento del producto y servicios ofrecidos, su grado de aceptación o rechazo y la percepción del valor que obtienen las personas de la gestión que realiza BN Vital. La experiencia propia, de la industria de pensiones complementarias en Costa Rica y otros países de América Latina, es que los afiliados no perciben ningún valor de los servicios ofrecidos.

11. Gestión de la reputación. Se refiere a la forma de lograr que quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de BN Vital, estén anuentes de participar y promover su régimen de pensiones complementarias. Hasta ahora la gestión de la reputación está ligada al desarrollo de programas de responsabilidad social.
12. Tendencia de los productos y servicios sustitutos. Se refiere a los productos y servicios que ofrecen las restantes cinco Operadoras de Pensiones Complementarias que participan de la industria, así como los instrumentos de ahorro ofrecidos por los fondos de inversión y otras entidades financieras del país.
13. Los productos ofrecidos en la industria de pensiones complementarias son totalmente homogéneos, debido a que todos deben responder por igual a las condiciones establecidas en la Ley de Protección al Trabajador y la normativa suplementaria emitida por la Superintendencia de Pensiones.
14. Evolución de la intensidad de la rivalidad. Se refiere a la fuerza que le otorgan las Operadoras al proceso de libre transferencia de afiliados que se deriva del derecho otorgado en la Ley de Protección al Trabajador de trasladarse a la Operadora de su interés cada 30 días naturales sin costo alguno. El volumen de afiliados y el monto de dinero que se mueve a través de la libre transferencia es importante, pero el resultado neto para cada Operadora entre ingresos y egresos es absolutamente marginal desde el punto de vista de la participación de mercado.

15. Alianzas con socios estratégicos. Hace referencia a la posibilidad de establecer una alianza estratégica con el Banco Nacional de Costa Rica, para que sus clientes se afilien al régimen de pensiones complementarias que administra BN Vital y viceversa, que todos los afiliados de BN Vital cuenten con servicios del banco. En la actualidad, aproximadamente solo el 50 % de los afiliados de BN Vital tiene productos del banco y tan solo el 25 % de los clientes del banco están afiliados al régimen de pensiones complementarias.
16. Leyes y disposiciones normativas. Considera el marco legal creado mediante la promulgación de la Ley de Protección al Trabajador y las disposiciones normativas que vía reglamentos o resoluciones promulga la Superintendencia de Pensiones de manera suplementaria.
17. Capacidad para utilizar nuevas tecnologías. Hace referencia a la adopción de nuevas tecnologías para incrementar la efectividad y la eficiencia de los procesos de gestión del régimen de pensiones complementarias, así como el acceso ágil a trámites y aspectos relevantes de los planes de pensiones de los afiliados y el desarrollo de nuevos servicios y productos.
18. Entorno económico del país. Se refiere a las circunstancias económicas del país que pueden afectar el régimen complementario de pensiones, como puede ser el comportamiento del tipo de cambio, las tendencias de política monetaria y fiscal que afecten la tasa de interés de mercado, el comportamiento de nivel de empleo, el ingreso promedio de los trabajadores, etc.

Llene la siguiente matriz por fila, tomando en consideración la escala indicada y su criterio sobre las relaciones o grados de influencia y dependencia entre las variables.

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Hermes Alvarado Salas

Cargo: Gerente General

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1: NivCob	■	3	3	2	2	0	0	0	3	3	3	0	0	3	0	0	0
2: CapApo	0	■	3	2	3	0	0	0	3	3	3	0	0	2	0	0	0
3: RentPor	0	2	■	2	3	0	0	0	3	3	2	0	3	0	0	0	0
4: RetFinDi	2	0	1	■	2	0	0	0	3	3	2	0	0	0	0	0	0
5: NivPlaOr	3	3	2	0	■	3	3	3	3	3	3	0	0	3	0	3	0
6: NivActSis	3	3	3	2	3	■	3	3	3	3	3	0	2	0	0	3	0
7: FormTalHum	3	3	3	0	3	3	■	3	2	3	3	0	3	0	0	3	0
8: CultInvlIn	3	3	3	0	3	3	3	■	3	3	3	0	3	0	0	3	0
9: CapFinOp	3	3	3	0	3	3	3	3	■	3	3	0	0	0	0	3	0
10: RelCli	3	3	0	3	3	0	0	0	3	■	3	0	2	0	0	3	0
11: GestRep	3	3	0	3	2	0	0	0	2	2	■	0	2	3	0	3	0
12: ProdSevSu	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	■	3	0	0	0	0
13: EvolntRiv	2	0	0	0	2	0	0	0	3	0	3	0	■	0	0	0	0
14: AliaSocEs	3	3	3	0	3	3	0	0	2	3	3	0	3	■	0	0	0
15: LeyDisNor	0	0	0	3	0	0	3	0	2	1	1	0	3	0	■	0	0
16: NuevTec	P	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	■	0
17: EntEcoPa	0	2	3	1	3	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	0	■

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Marco Vargas Aguilar

Cargo: Gerente Comercial

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1: NivCob		2	P	1	2	0	0	0	3	2	2	0	0	3	0	0	0
2: CapApo	0		P	1	2	0	0	0	3	2	2	0	0	1	0	0	0
3: RentPor	0	1		1	2	0	0	0	3	2	1	0	1	0	0	0	0
4: RetFinDi	2	0	1		2	0	0	0	3	3	2	0	0	0	0	0	0
5: NivPlaOr	3	3	2	0		2	1	3	2	1	3	0	0	2	0	3	0
6: NivActSis	2	1	2	1	2		2	2	2	3	3	0	1	0	0	2	0
7: FormTalHum	3	2	1	0	1	3		3	2	3	3	0	3	0	0	3	0
8: CultInvIn	2	3	2	0	3	1	3		2	3	3	0	3	0	0	3	0
9: CapFinOp	3	1	2	0	3	3	2	3		3	2	0	0	0	0	2	0
10: RelCli	2	2	0	2	2	0	0	0	3		3	0	1	0	0	3	0
11: GestRep	P	P	0	1	2	0	0	0	1	2		0	1	3	0	3	0
12: ProdSevSu	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		3	0	0	0	0
13: EvolntRiv	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0		0	0	0	0
14: AliaSocEs	2	3	3	0	3	2	0	0	1	3	2	0	2		0	0	0
15: LeyDisNor	0	0	0	2	0	0	3	0	1	1	1	0	3	0		0	0
16: NuevTec	P	2	0	3	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0		0
17: EntEcoPa	0	1	3	1	3	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Luis Molina Ávila

Cargo: Gerente de Operaciones y Administrativo

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1: NivCob	■	1	P	1	1	0	0	0	2	2	1	0	0	2	0	0	0
2: CapApo	0	■	1	1	3	0	0	0	2	3	2	0	0	1	0	0	0
3: RentPor	0	1	■	1	2	0	0	0	3	2	1	0	1	0	0	0	0
4: RetFinDi	2	0	1	■	2	0	0	0	1	2	3	0	1	0	0	0	0
5: NivPlaOr	3	3	2	0	■	3	3	3	3	3	3	0	0	3	0	3	0
6: NivActSis	3	3	2	2	1	■	3	2	2	3	3	0	1	0	0	2	0
7: FormTalHum	1	2	2	0	2	2	■	2	2	2	2	0	2	0	0	2	0
8: CultInvIn	3	3	3	0	3	3	3	■	2	3	3	0	3	0	0	3	0
9: CapFinOp	1	2	2	0	3	3	2	3	■	3	2	0	0	0	0	2	0
10: RelCli	2	2	0	1	1	0	0	0	1	■	2	0	1	0	0	2	0
11: GestRep	2	P	0	P	2	0	0	0	1	2	■	0	1	2	0	1	0
12: ProdSevSu	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	■	3	0	0	0	0
13: EvolntRiv	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0	■	0	0	0	0
14: AliaSocEs	2	2	2	0	1	2	0	0	1	3	2	0	2	■	0	0	0
15: LeyDisNor	0	0	0	3	0	0	3	0	1	1	1	0	3	0	■	0	0
16: NuevTec	2	3	0	2	0	2	3	2	3	1	2	0	0	0	0	■	0
17: EntEcoPa	0	1	3	1	3	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	■

BN Vital OPC

Persona Entrevistada

Nombre: Juan Carlos Siles Quesada

Cargo: Gerente de Tecnología de Información

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1: NivCob		2	P	1	1	0	0	0	2	1	2	0	0	1	0	0	0
2: CapApo	0		P	1	2	0	0	0	2	2	2	0	0	1	0	0	0
3: RentPor	0	1		1	2	0	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	0
4: RetFinDi	1	0	1		2	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0
5: NivPlaOr	2	2	2	0		2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	2	0
6: NivActSis	2	1	2	1	2		2	2	1	2	2	0	1	0	0	2	0
7: FormTalHum	2	2	2	0	2	2		2	2	2	1	0	2	0	0	1	0
8: CultInvIn	2	2	2	0	2	2	2		2	1	2	0	2	0	0	2	0
9: CapFinOp	1	2	2	0	2	2	2	2		2	2	0	0	0	0	2	0
10: RelCli	2	2	0	2	2	0	0	0	2		2	0	1	0	0	2	0
11: GestRep	1	2	0	2	2	0	0	0	1	2		0	1	2	0	2	0
12: ProdSevSu	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		2	0	0	0	0
13: EvolntRiv	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0		0	0	0	0
14: AliaSocEs	3	3	3	0	3	3	0	0	1	3	3	0	3		0	0	0
15: LeyDisNor	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0		0	0
16: NuevTec	3	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0		0
17: EntEcoPa	0	1	2	1	2	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	

Anexo 2. Matriz de retos estratégicos y objetivos asociados

Proceda a calificar cada uno de los objetivos planteados en la lista que se presenta más adelante, de acuerdo con la siguiente escala, la calificación asignada puede ser positiva o negativa, si se muestra de acuerdo con el objetivo o en desacuerdo respectivamente.

- -4 si el logro del objetivo afecta negativamente la supervivencia del actor.
- -3 si el logro del objetivo afecta negativamente la misión del actor.
- -2 si el logro del objetivo afecta negativamente los proyectos del actor.
- -1 si el logro del objetivo afecta negativamente los procesos del actor.
- 0 si el actor es indiferente al objetivo
- 1 si el logro del objetivo afecta positivamente los procesos del actor.
- 2 si el logro del objetivo afecta positivamente los proyectos del actor.
- 3 si el logro del objetivo afecta positivamente la misión del actor.
- 4 si el logro del objetivo afecta positivamente la supervivencia del actor.

Seguido se presenta la descripción de cada uno de los objetivos.

1. Implementar planes funcionales articulados. La tendencia en BN Vital es elaborar planes por departamento o área, en función de las metas estratégicas de la organización. No obstante, se enfrentan dificultades para alcanzar una articulación adecuada entre las actividades de los diferentes planes funcionales que repercuten en el logro de los objetivos estratégicos.
2. Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad. Esta es una propuesta alternativa a las

tendencias históricas de la Operadora, para impulsar el crecimiento de régimen enfocándose en el comportamiento de sus principales variables, con independencia del régimen obligatorio y voluntario.

3. Contar con sistemas actualizados en todos los ámbitos. Este objetivo busca que la gestión del régimen se realice de la forma más automatizada posible y sobre una plataforma tecnológica óptima.
4. Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio. Se aspira a dotar a las dependencias responsables de la gestión comercial y de servicio al afiliado con sistemas especializados para la colocación de producto y brindar los niveles de servicio post venta requeridos por los afiliados.
5. Capacitar al personal a nivel gerencial en el papel de agente de cambio. Se espera que el personal del nivel gerencial propicie la transformación permanente de la organización y del régimen de pensiones, en busca de la satisfacción siempre cambiante de las necesidades y expectativas de los afiliados y jubilados.
6. Capacitar al personal técnico y operativo en las competencias requeridas para la gestión del régimen de pensiones. Este objetivo busca contar siempre con personal idóneo para la asesoría y el servicio que busca el afiliado.
7. Disponer de personal idóneo. Este objetivo es fundamental para cambiar de administradores de fondos de pensiones a concededores de las

necesidades y expectativas reales de los afiliados y la forma como pueden atenderse.

8. Implantar un programa para conocer y comprender las necesidades y expectativas en pro de desarrollar nuevos productos y servicios. Se espera lograr el desarrollo de nuevos productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los afiliados y jubilados.
9. Requerir fuentes de financiamiento externo. Este objetivo busca evitar que el crecimiento del régimen de pensiones resulte limitado por la disponibilidad de recursos propios.
10. Disponer de recursos propios. Esta ha sido la estrategia de BN Vital para promover el desarrollo del régimen.
11. Incrementar la lealtad. Con este objetivo se pretende dar estabilidad al régimen, mediante la permanencia de las personas tanto en la etapa de acumulación como durante el periodo de des acumulación.
12. Aumentar la percepción de valor del servicio prestado. Este objetivo se considera un factor necesario para consolidar el régimen. Los afiliados deben percibir que su participación en el régimen de pensiones complementarias les depara un beneficio, bienestar o satisfacción en el presente y futuro.
13. Vincular clientes en ambas vías. Este objetivo busca expandir la cantidad de clientes, con aquellas personas que tienen solo productos y servicios de BN Vital o del Banco Nacional, para que estén vinculados simultáneamente a productos y servicios de ambas entidades.

14. Integrar fuerzas de ventas. Este objetivo busca que ambas fuerzas de ventas (BN y BN Vital) coloquen los productos de ambas instituciones, la tendencia histórica ha sido que BN Vital tiene una fuerza de ventas para la colocación de sus productos y el banco la propia para la colocación de sus productos.
15. Impulsar sinergias que mejoren la eficiencia. Se pretende la reducción de costos de operación mediante la centralización o integración de servicios y actividades de las áreas de apoyo al negocio de ambas entidades.
16. Incrementar el nivel de eficiencia. Este objetivo busca promover la eficiencia mediante la automatización de procesos y el desarrollo de nuevas herramientas de gestión.
17. Mejorar los niveles de servicio (SQL) a afiliados y pensionados. Se busca promover que el acceso a los servicios resulte fácil y amigable, al mismo tiempo que los resultados se den con agilidad y rapidez.

BN Vital OPC.
Persona Entrevistada

Nombre: Hermes Alvarado Salas

Cargo: Gerente General

Número	Objetivos	Código	Calificación
1	Implementar planes funcionales articulados.	PlaFunArt	3
2	Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad.	PlaCoApRe	3
3	Contar con sistemas actualizados en todos los ámbitos.	SisAct	2
4	Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio.	SiEsGeCo	2
5	Capacitar al personal gerencial como agente de cambio	CapAgCam	3
6	Capacitar al personal técnico y operativo en las competencias requeridas para la gestión del régimen de pensiones	ProPerAct	2
7	Disponer de personal idóneo	DipPerIdo	3
8	Implantar un programa para conocer y comprender las necesidades y expectativas en pro de desarrollar nuevos productos y servicios	ProInvIn	2
9	Requerir fuentes de financiamiento externo.	FinExt	-2
10	Disponer de recursos propios.	RecPro	2
11	Incrementar la lealtad	IncLea	2
12	Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.	PercVal	3
13	Vincular clientes en ambas vías	VinCli	2
14	Integrar fuerzas de ventas.	IntFueVe	2
15	Impulsar sinergias que mejoren la eficiencia.	ImpSinEfi	2
16	Incrementar el nivel de eficiencia.	IncEfi	2
17	Mejorar los niveles de servicio (SQL) a afiliados y pensionados.	MejSQL	2

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Mainor Benavides Barrantes

Cargo: Gerente Financiero

Número	Objetivos	Código	Calificación
1	Implementar planes funcionales articulados.	PlaFunArt	2
2	Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad.	PlaCoApRe	3
3	Contar con sistemas actualizados en todos los ámbitos.	SisAct	2
4	Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio.	SiEsGeCo	2
5	Capacitar al personal gerencial como agente de cambio	CapAgCam	3
6	Capacitar al personal técnico y operativo en las competencias requeridas para la gestión del régimen de pensiones	ProPerAct	2
7	Disponer de personal idóneo	DipPerIdo	3
8	Implantar un programa para conocer y comprender las necesidades y expectativas en pro de desarrollar nuevos productos y servicios	ProInvIn	1
9	Requerir fuentes de financiamiento externo.	FinExt	-2
10	Disponer de recursos propios.	RecPro	3
11	Incrementar la lealtad	IncLea	2
12	Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.	PercVal	2
13	Vincular clientes en ambas vías	VinCli	3
14	Integrar fuerzas de ventas.	IntFueVe	2
15	Impulsar sinergias que mejoren la eficiencia.	ImpSinEfi	3
16	Incrementar el nivel de eficiencia.	IncEfi	3
17	Mejorar los niveles de servicio (SQL) a afiliados y pensionados.	MejSQL	2

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Marco Vargas Aguilar

Cargo: Gerente Comercial

Número	Objetivos	Código	Calificación
1	Implementar planes funcionales articulados.	PlaFunArt	2
2	Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad.	PlaCoApRe	3
3	Contar con sistemas actualizados en todos los ámbitos.	SisAct	1
4	Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio.	SiEsGeCo	3
5	Capacitar al personal gerencial como agente de cambio	CapAgCam	3
6	Capacitar al personal técnico y operativo en las competencias requeridas para la gestión del régimen de pensiones	ProPerAct	2
7	Disponer de personal idóneo	DipPerIdo	3
8	Implantar un programa para conocer y comprender las necesidades y expectativas en pro de desarrollar nuevos productos y servicios	ProInVln	3
9	Requerir fuentes de financiamiento externo.	FinExt	3
10	Disponer de recursos propios.	RecPro	-2
11	Incrementar la lealtad	IncLea	3
12	Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.	PercVal	3
13	Vincular clientes en ambas vías	VinCli	3
14	Integrar fuerzas de ventas.	IntFueVe	3
15	Impulsar sinergias que mejoren la eficiencia.	ImpSinEfi	2
16	Incrementar el nivel de eficiencia.	IncEfi	2
17	Mejorar los niveles de servicio (SQL) a afiliados y pensionados.	MejSQL	3

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Luis Molina Ávila

Cargo: Gerente de Operaciones y Administrativo

Número	Objetivos	Código	Calificación
1	Implementar planes funcionales articulados.	PlaFunArt	2
2	Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad.	PlaCoApRe	3
3	Contar con sistemas actualizados en todos los ámbitos.	SisAct	2
4	Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio.	SiEsGeCo	3
5	Capacitar al personal gerencial como agente de cambio	CapAgCam	3
6	Capacitar al personal técnico y operativo en las competencias requeridas para la gestión del régimen de pensiones	ProPerAct	2
7	Disponer de personal idóneo	DipPerIdo	2
8	Implantar un programa para conocer y comprender las necesidades y expectativas en pro de desarrollar nuevos productos y servicios	ProInVln	1
9	Requerir fuentes de financiamiento externo.	FinExt	0
10	Disponer de recursos propios.	RecPro	0
11	Incrementar la lealtad	IncLea	2
12	Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.	PercVal	3
13	Vincular clientes en ambas vías	VinCli	2
14	Integrar fuerzas de ventas.	IntFueVe	2
15	Impulsar sinergias que mejoren la eficiencia.	ImpSinEfi	2
16	Incrementar el nivel de eficiencia.	IncEfi	2
17	Mejorar los niveles de servicio (SQL) a afiliados y pensionados.	MejSQL	3

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Juan Carlos Siles Quesada

Cargo: Gerente de Tecnología de Información

Número	Objetivos	Código	Calificación
1	Implementar planes funcionales articulados.	PlaFunArt	2
2	Implementar planes a largo plazo para ampliar la cobertura, el nivel de aportación y la rentabilidad.	PlaCoApRe	2
3	Contar con sistemas actualizados en todos los ámbitos.	SisAct	1
4	Desarrollar sistemas especializados en la gestión comercial y de servicio.	SiEsGeCo	2
5	Capacitar al personal gerencial como agente de cambio	CapAgCam	3
6	Capacitar al personal técnico y operativo en las competencias requeridas para la gestión del régimen de pensiones	ProPerAct	2
7	Disponer de personal idóneo	DipPerIdo	3
8	Implantar un programa para conocer y comprender las necesidades y expectativas en pro de desarrollar nuevos productos y servicios	ProInVn	1
9	Requerir fuentes de financiamiento externo.	FinExt	2
10	Disponer de recursos propios.	RecPro	2
11	Incrementar la lealtad	IncLea	1
12	Aumentar la percepción de valor del servicio prestado.	PercVal	1
13	Vincular clientes en ambas vías	VinCli	2
14	Integrar fuerzas de ventas.	IntFueVe	1
15	Impulsar sinergias que mejoren la eficiencia.	ImpSinEfi	1
16	Incrementar el nivel de eficiencia.	IncEfi	1
17	Mejorar los niveles de servicio (SQL) a afiliados y pensionados.	MejSQL	1

Anexo 3. Matriz de relaciones directas

Proceda a calificar las relaciones entre actores planteadas en la siguiente lista, de acuerdo con la escala que se detalla a continuación, donde usted juega el rol del actor i.

- 0 si el actor i no influye en nada en el actor j
- 1 si el actor i influye en los procesos del actor j
- 2 si el actor i influye en los proyectos del actor j
- 3 si el actor i influye en la misión del actor j
- 4 si el actor i influye en la supervivencia del actor j

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Hermes Alvarado Salas

Cargo: Gerente General

Actor	Calificación
Gerente General	0
Gerente Financiero	2
Gerente Comercial	2
Gerente de Operaciones y Administrativo	1
Gerente de Tecnología de Información	1

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Mainor Benavides Barrantes

Cargo: Gerente Financiero

Actor	Calificación
Gerente General	3
Gerente Financiero	0
Gerente Comercial	2
Gerente de Operaciones y Administrativo	1
Gerente de Tecnología de Información	1

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Marco Vargas Aguilar

Cargo: Gerente Comercial

Actor	Calificación
Gerente General	3
Gerente Financiero	1
Gerente Comercial	0
Gerente de Operaciones y Administrativo	2
Gerente de Tecnología de Información	1

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Luis Molina Ávila

Cargo: Gerente de Operaciones y Administrativo

Actor	Calificación
Gerente General	3
Gerente Financiero	1
Gerente Comercial	2
Gerente de Operaciones y Administrativo	0
Gerente de Tecnología de Información	1

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Juan Carlos Siles Quesada

Cargo: Gerente de Tecnología de Información

Actor	Calificación
Gerente General	3
Gerente Financiero	1
Gerente Comercial	1
Gerente de Operaciones y Administrativo	2
Gerente de Tecnología de Información	0

Anexo 4. Cuestionario para determinación de probabilidades

En la tabla que se detalla más adelante se plantean los diferentes estados que en un horizonte de 12 años podrían adquirir cada uno de los componentes principales que caracterizan el régimen de pensiones complementarias de BN Vital y su entorno.

Se requiere que de manera objetiva determine la probabilidad de que, en el tiempo dado, se presente cualquiera de estos estados, teniendo en cuenta que la suma de las probabilidades dentro de cada componente debe ser igual a 1 o 100 %. Las probabilidades deberán ser otorgadas de acuerdo con la siguiente escala:

- 0 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es nula
- 0.25 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es baja
- 0.50 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es media
- 0.75 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es alta
- 1 cuando la probabilidad de que se cumpla el evento es absoluta

A continuación, se describen cada una de las configuraciones de sistema.

a. Planificación y organización

- Implementación de los planes. Se espera que, durante el próximo decenio, la operadora oriente su proceso de planificación (funciones de prospectiva, coordinación y evaluación) para la formulación y ejecución de planes propios para aumentar la cobertura del régimen, el volumen de aportes y la rentabilidad de las inversiones.
- No implementación de los planes. Que dentro de los próximos 10 años no resulte posible la formulación y ejecución de planes propios para

incrementar la cobertura del régimen, el volumen de aportes de los afiliados y la rentabilidad obtenida de las inversiones.

b. Sistemas

- Acceso a sistemas especializados. Es la capacidad de disponer en los próximos 10 años de sistemas particulares orientados a la administración de las relaciones con los clientes, la gestión comercial y el servicio al afiliado.
- No acceso a sistemas especializados. Que durante el próximo decenio se mantenga el desarrollo de sistemas orientados a la gestión integral de régimen y la operadora, sin dar prioridad a los sistemas orientados a la administración de las relaciones con los clientes, la gestión comercial y el servicio al afiliado.

c. Talento humano

- Capacitar al personal gerencial en el papel agente de cambio. Se espera disponer de un equipo gerencial que propicie la transformación permanente de la organización y del régimen de pensiones complementarias, de acuerdo con las cambiantes necesidades y expectativas de los afiliados y jubilados.
- No capacitar al personal gerencial como agente de cambio. Que el equipo gerencial no desarrolle las habilidades para promover la transformación permanente de la organización y del régimen de pensiones complementarias y mantener la visión de administrar los

fondos de pensión como instrumento financiero de ahorro a largo plazo.

d. Investigación e innovación

- Disponer de personal idóneo. Que durante los próximos 10 años se dote a las áreas funcionales del personal profesional ideal para desarrollar las funciones de investigación e innovación, para ser conocedores expertos de las necesidades y expectativas reales de los afiliados y la creación de productos y servicios capaces de satisfacerlos.
- No disponer de personal idóneo. Que durante el próximo decenio las áreas funcionales solo dispongan de personal profesional y técnico que resulte pertinente para cumplir con la gestión de los fondos de pensiones y sus funciones de asesoría y servicio, sin profundizar en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los afiliados y la creación de nuevos productos y servicios para su satisfacción.

e. Relaciones cliente

- Aumentar la percepción de valor. Que durante el próximo decenio sea posible crear en los afiliados al régimen de pensiones complementarias una percepción más clara de la importancia y el valor que van a recibir en términos de tranquilidad y seguridad durante su edad de jubilación.
- Mantener la percepción de valor. Los esfuerzos de los próximos 10 años no inciden en la comprensión de los afiliados sobre el valor que

otorga el régimen de pensiones complementarias y se mantienen indiferentes en cuanto a la importancia e impacto que puede tener en su vida durante la edad de jubilación.

f. Socios estratégicos

- Incrementar la vinculación de clientes. Que durante el próximo decenio se logre vincular a la totalidad de los clientes del Banco Nacional con los productos de BN Vital y viceversa.
- No incrementar la vinculación de clientes. Que durante los próximos 10 años no se presentan cambios importantes en los niveles de vinculación, manteniéndose cerca al 25 % los clientes del Banco Nacional afiliados a BN Vital, y próximo al 50 % los afiliados de BN Vital que mantienen productos con el Banco.

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Hermes Alvarado Salas

Cargo: Gerente General

Componente	Configuración	Probabilidad
Planificación y Organización	Implementación de los planes	0,75
	No Implementación de los planes	0,25
Sistemas	Acceso a sistemas especializados	0,50
	No acceso a sistemas especializados	0,50
Talento Humano	Capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,75
	No capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,25
Investigación e Innovación	Disponer de personal idóneo	0,75
	No disponer de personal idóneo	0,25
Relaciones Cliente	Aumentar la percepción de valor	0,50
	Mantener la percepción de valor	0,50
Socios Estratégicos	Incrementar la vinculación de clientes	0,75
	No incrementar la vinculación de clientes	0,25

BN Vital OPC.
 Persona Entrevistada
 Nombre: Marco Vargas Aguilar
 Cargo: Gerente Comercial

Componente	Configuración	Probabilidad
Planificación y Organización	Implementación de los planes	0,75
	No Implementación de los planes	0,25
Sistemas	Acceso a sistemas especializados	0,75
	No acceso a sistemas especializados	0,25
Talento Humano	Capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,75
	No capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,25
Investigación e Innovación	Disponer de personal idóneo	0,75
	No disponer de personal idóneo	0,25
Relaciones Cliente	Aumentar la percepción de valor	0,75
	Mantener la percepción de valor	0,25
Socios Estratégicos	Incrementar la vinculación de clientes	0,75
	No incrementar la vinculación de clientes	0,25

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Mainor Benavides Barrantes

Cargo: Gerente Financiero

Componente	Configuración	Probabilidad
Planificación y Organización	Implementación de los planes	0,50
	No Implementación de los planes	0,50
Sistemas	Acceso a sistemas especializados	0,25
	No acceso a sistemas especializados	0,75
Talento Humano	Capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,50
	No capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,50
Investigación e Innovación	Disponer de personal idóneo	0,75
	No disponer de personal idóneo	0,25
Relaciones Cliente	Aumentar la percepción de valor	0,25
	Mantener la percepción de valor	0,75
Socios Estratégicos	Incrementar la vinculación de clientes	0,50
	No incrementar la vinculación de clientes	0,50

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Luis Molina Ávila

Cargo: Gerente de Operaciones y Administrativo

Componente	Configuración	Probabilidad
Planificación y Organización	Implementación de los planes	0,75
	No Implementación de los planes	0,25
Sistemas	Acceso a sistemas especializados	0,25
	No acceso a sistemas especializados	0,75
Talento Humano	Capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,75
	No capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,25
Investigación e Innovación	Disponer de personal idóneo	0,75
	No disponer de personal idóneo	0,25
Relaciones Cliente	Aumentar la percepción de valor	0,50
	Mantener la percepción de valor	0,50
Socios Estratégicos	Incrementar la vinculación de clientes	0,75
	No incrementar la vinculación de clientes	0,25

BN Vital OPC.

Persona Entrevistada

Nombre: Juan Carlos Siles Quesada

Cargo: Gerente de Tecnología de Información

Componente	Configuración	Probabilidad
Planificación y Organización	Implementación de los planes	0,25
	No Implementación de los planes	0,75
Sistemas	Acceso a sistemas especializados	0,75
	No acceso a sistemas especializados	0,25
Talento Humano	Capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,50
	No capacitar al personal gerencial en agente de cambio	0,50
Investigación e Innovación	Disponer de personal idóneo	0,75
	No disponer de personal idóneo	0,25
Relaciones Cliente	Aumentar la percepción de valor	0,25
	Mantener la percepción de valor	0,75
Socios Estratégicos	Incrementar la vinculación de clientes	0,50
	No incrementar la vinculación de clientes	0,50