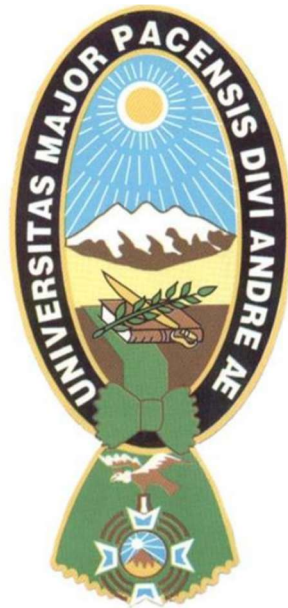


**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS EGRESADOS  
(PETAENG Versión 14va.) - MEMORIA ACADÉMICA LABORAL**

**“PROPUESTA DE VALOR A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE COBRO DE LA  
SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO”**

**CASO: FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP**

**AUTOR: EZEQUIEL BORIS HURTADO ALVAREZ**

**TUTOR: MSc. TALIA YRIGOYEN RIVERO**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2021**

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
ANTECEDENTES.....	3
a) Sector de estudio.....	8
b) Implicaciones prácticas .....	9
c) Implicaciones sociales .....	10
CAPITULO I GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	12
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL .....	12
CAPITULO II ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.2.1 Factor Económico.....	19
2.2.2 Factor parte tecnológico.....	22
2.2.3 Factor Personal (RR.HH.).....	24
2.2.4 Factor Burocracia.....	25
2.2.5 Factor Método.....	25
2.3 ASPECTO NORMATIVO QUE INCREMENTA LA MORA PRESUNTA.....	27
2.4 OBJETIVOS.....	34
2.4.1 Objetivo General .....	34
2.4.2 Objetivo Específico.....	34
2.5 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	34
CAPITULO III ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO .....	36
3.1 SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO.....	36

3.2	SEGURO SOCIAL DE LARGO PLAZO (SSO).....	36
3.3	SISTEMA INTEGRAL DE PENSIONES (SIP).....	36
3.3.1	Régimen No contributivo:.....	36
3.3.2	Régimen Contributivo:.....	37
3.3.3	Régimen Semicontributivo:.....	39
3.4	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES (AFP).....	40
3.5	FONDO DE CAPITALIZACIÓN INDIVIDUAL .....	41
3.6	FONDO DE CAPITALIZACIÓN COLECTIVA .....	41
3.6.1	CLASIFICACIÓN DE LOS ASEGURADOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO .....	41
3.6.2	Asegurado Dependientes. – .....	42
3.6.3	Asegurados Independientes.- .....	45
3.6.4	Socio Trabajador.....	48
3.7	CONTRIBUCIONES AL SISTEMA INTEGRAL DE PENSIONES:...	48
3.7.1	Contribuciones de Asegurados Independientes .....	48
3.7.2	Contribuciones de Asegurados Dependientes .....	49
3.8	FORMULARIO DE PAGO DE CONTRIBUCIONES .....	51
3.9	MORA EN EL SISTEMA INTEGRAL DE PENSIONES. ....	52
3.9.1	Mora del Empleador.....	53
3.9.2	Presunción de Mora.....	53
3.10	COBRANZA.-.....	53
3.11	GESTION ADMINISTRATIVA DE COBRO.....	53
3.11.1	Identificación de Mora .....	54
3.11.2	Emisión de Cartas de Cobro .....	55
3.11.3	Publicación de Mora.....	55
3.11.4	Generación de Nota de Débito.....	55
3.11.5	Gestión de Cobro .....	55
3.11.6	Mora generada en Prestaciones .....	56
3.11.7	Cálculo de intereses por Mora .....	56
3.11.8	Emisión de Certificados de No Adeudo – CNA .....	56
3.11.9	Convenio de Pagos por contribuciones y ANS en mora al SIP .	56

3.11.10	Gestión de Cobranza de Recargos RA 244/2009 .....	56
3.11.11	Gestión de Cobranza de Recargo RA 883/2006 .....	57
3.11.12	Gestión a Consultores.....	57
3.11.13	Reliquidación de deudas de Empleadores (Actualización de la liquidación de mora) .....	57
3.11.14	Asignación de procesos judiciales a Abogados .....	58
3.11.15	Registro de Asegurados con Salario Variable.....	58
3.11.16	procedimiento de depuración manual de deuda .....	58
3.11.17	Contabilización de la Mora.....	58
3.11.18	Control de Plazos.....	58
3.11.19	Reportes APS .....	59
3.12	COBRANZA JUDICIAL .....	59
3.13	RECARGOS. ....	59
3.14	OBLIGATORIEDAD DEL EMPLEADOR CON LA TRABAJADORA O EL TRABAJADOR A LA CONCLUSIÓN LABORAL. ....	60
3.15	INTERES POR MORA.-.....	61
3.16	INTERÉS INCREMENTAL.....	61
3.17	LA RECAUDACIÓN NO ACLARADA, .....	61
3.18	REZAGOS .....	62
3.19	HACIA EL MODELO DE LA PROPUESTA.....	62
3.20	VENTAJA COMPETITIVA. – .....	62
3.21	INNOVACIÓN.-.....	64
3.22	LA INNOVACIÓN Y SUS ÁMBITOS DE IMPLEMENTACIÓN.....	65
3.22.1	Innovar en el área de procesos y productos. ....	65
3.22.2	Innovar en materia de organización. ....	65
3.22.3	Innovar en el área comercial. ....	66
3.22.4	Innovar en tecnología.....	66
3.23	LA TEORÍA DEL EMPRESARIO INNOVADOR.....	66
3.24	LA FUNCIÓN DE INNOVAR Y EL ROL DE EMPRESARIO.-.....	67
3.25	PROPUESTA DE VALOR.....	69

CAPITULO IV PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	72
4.1    LA PROPUESTA DE VALOR - MODELO CANVAS .....	72
4.1.1    Facilidades a los empleadores. -.....	73
4.1.2    Cruce de Base de Datos .....	74
4.1.3    Potenciar la Gestión de Cobro .....	74
 CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 81
5.1    CONCLUSIONES .....	81
5.2    RECOMENDACIONES.....	82
 ANEXOS.....	 86
HOJA DE TRABAJO DE IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIONES.....	93
INDICE DE TABLAS .....	95
INDICE DE GRÁFICOS .....	96

## **INTRODUCCIÓN**

Toda organización desarrolla un conjunto de actividades y tareas, mismas que a su vez conforman a un grupo de procesos y procedimientos que forman parte de las rutinas organizativas, éstas permiten que la organización desarrolle su oficio o razón de ser. En una analogía, los procesos representan a cada célula que conforma los tejidos, y cada tejido con sus sinergias a su vez configuran el cuerpo organizativo.

Estos procedimientos con el tiempo se convierten en obsoletos debido al avance tecnológico y puede derivar en el fin de una empresa si no se toman los recaudos necesarios que permitan una integración, reconstitución y reconfiguración de las tareas de la empresa que debe resolver, problemas cada vez más complejos en un entorno competitivo y de cambios.

Del análisis realizado en el desarrollo del presente trabajo se pudo advertir que BBVA Previsión AFP S.A. se encuentra trabajando en disminuir su mora y se podría señalar que tuvo que actualizar sus procedimientos para tener la mora de la seguridad social de largo plazo controlada, que, a diferencia de Futuro de Bolivia en los últimos 7 años, la mora tiene un comportamiento ascendente.

El trabajo realizado en la presente Memoria Académica Laboral se enfoca en las bases para una integración para así llegar a definir lo que algunos autores denominan como oficio de la organización, es en ese sentido que se inició con la identificación del problema a través de la relación causa efecto. Las Causas identificadas fueron analizadas con el objeto de encontrar soluciones innovadoras que han permitido establecer una propuesta de valor.

Se utilizó el modelo de negocio CANVAS y la teoría de la innovación lo que permitió proponer alternativas de solución basadas en tres pilares cuyo objetivo es disminuir la mora de Futuro de Bolivia S.A. AFP y controlar su crecimiento.

Estos pilares son:

- Otorgar facilidades a los Empleadores para que regularicen su mora, implementando validaciones en las aplicaciones donde el empleador realiza sus declaraciones para el pago de sus contribuciones tal que se eliminen los errores de declaración.
- Efectuar cruce con las Bases de Datos de otras instituciones como: Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, Impuestos Internos y de los entes gestores de salud con el objeto de efectivizar la mora y minimizar la mora presunta.
- Potenciar la Gestión de Cobro con una segmentación de clientes morosos, gestión temprana y gestión repetitiva explotando todos los canales de acceso con el Empleador en mora. Adicionalmente potenciar las capacitaciones para aquellos que no declaran por medio electrónico. Además de cambiar el modelo de identificación de mora de Sucursal a Persona.

Dicha propuesta, no solo está dirigida a Futuro de Bolivia S.A. sino también a cualquier Administradora de Fondos de Pensiones cuyo problema sea la mora.

## **ANTECEDENTES**

En 1981, Chile inició una ronda de reformas a los sistemas de pensiones que introdujo cuentas individuales de pensión de tipo obligatorio, alejándose así de los sistemas públicos. A principios de los 1990s, otros diez países Latinoamericanos siguieron el ejemplo de Chile. (Bertranou, Calvo, & Bertranou, 2010)

En mayo de 1997, en Bolivia se implementa una reforma estructural al sistema de pensiones con la introducción de las Cuentas Individuales, donde las AFP asumen la responsabilidad de “la administración y el otorgamiento de las prestaciones de jubilación, invalidez, muerte, gastos funerarios y riesgos profesionales del seguro social obligatorio de largo plazo y la administración de los beneficios de la capitalización”. (Gaceta Oficial de Bolivia, 1996)

Para Bolivia, este es un cambio importante en la historia de la Seguridad Social de Largo plazo, debido que antes de mayo de 1997 se contaba con un Sistema de Reparto en el que los aportes que realizaban los trabajadores activos, servían para pagar las rentas de los jubilados pasivos. Para que el Sistema de Reparto funcione, se requería alrededor de diez trabajadores activos por cada jubilado pasivo, de tal manera que la tasa de aporte de cada trabajador se encontrara alrededor del diez por ciento de su salario, de esta manera diez trabajadores activos financiaban la pensión de un jubilado pasivo. Sin embargo, la mala administración de fondos sumada a la corrupción de los funcionarios encargados de la misma generó un desequilibrio de los fondos hasta un punto en el cual tres trabajadores activos financiaban la pensión de un jubilado pasivo, tal situación, se convirtió en insostenible al extremo que el Tesoro General de la Nación tuvo que subsidiar al Sistema de Reparto.

De conformidad a la Ley de Capitalización No. 1605, el Estado boliviano convocó en 1996 a una Licitación Pública Internacional para la Administración de Fondos de Pensiones.



El 03 de octubre de 1996 se presentaron once (11) consorcios Internacionales de los cuales sólo tres (3) proponentes llegaron a la fase final, quienes presentaron los documentos legales requeridos y su correspondiente propuesta económica:

1. ARGENTARIA – INVESCO Un consorcio constituido por dos empresas de origen de España e Inglaterra respectivamente. En el año 2001, ZURICH (Suiza) compró las acciones de Argentaria, debido a que esta empresa se fusionó al Banco Bilbao Vizcaya.
2. BANCO BILBAO VIZCAYA (España) ahora Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (España).
3. PROVIDA – TEMPLETON (Chile – Estados Unidos).

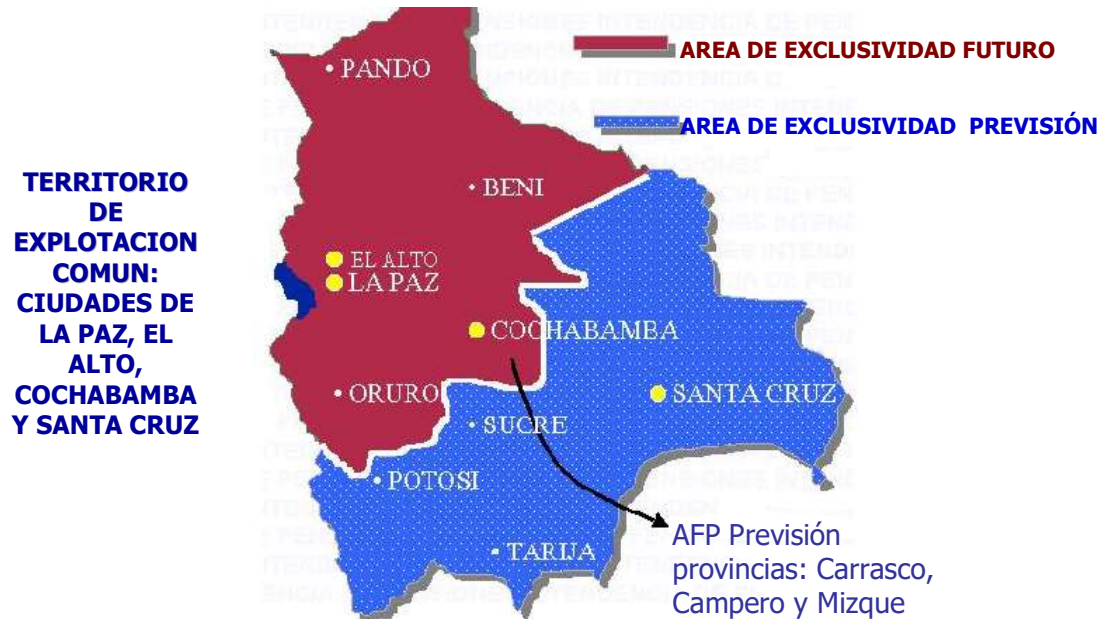
El consorcio que representó a Futuro de Bolivia S.A. presentó la comisión más baja por administración, misma comisión que permanece hasta la fecha, compartiendo el mercado con BBVA Previsión AFP S.A.

Las Administradoras de Fondo de Pensiones, desde el 01 de mayo de 1997, y en un periodo de un año, incorporaron a la capitalización individual a 360 mil trabajadores que estuvieron afiliados al antiguo sistema de reparto. La afiliación se realizó en las zonas de exclusividad de cada administradora como se observa en el Gráfico N° 1.

La Administradora de Fondos de Pensiones Futuro de Bolivia, tuvo como zona de exclusividad los departamentos de Pando, Beni, La Paz (excepto la capital y la ciudad del Alto), Oruro y Cochabamba (excepto la Capital y las provincias Carrasco, Campero y Mizque).

Previsión BBV tuvo como zona de exclusividad los departamentos de Santa Cruz (excepto la capital), Chuquisaca, Potosí, Tarija y las Provincias Carrasco, Campero y Mizque del departamento de Cochabamba.

## Gráfico N° 1 DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS AFP



Fuente: Gerencia Comercial, Futuro de Bolivia S.A. AFP.

Otro hito importante en la historia del Sistema de Pensiones en Bolivia se enmarca al momento que entra en vigor la nueva Constitución Política del Estado aprobado a través del Referéndum de 25 de enero de 2009.

El parágrafo II del artículo 45 de la Constitución Política del Estado de vigencia partir del 07 de febrero de 2009, establece que: “La seguridad social se presta bajo los principios de universalidad, integralidad, equidad, solidaridad, unidad de gestión, economía, oportunidad, interculturalidad y eficacia. Su dirección y administración corresponde al Estado, con control y participación social.” (Asamblea Constituyente de Bolivia).

Esto, conlleva al hecho de que las Administradoras de Fondos de Pensiones deben traspasar su administración a una empresa pública, en tal sentido, el 10 de diciembre de 2010, se promulga la Ley N°065 de pensiones, por medio de

la cual se crea a la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo, “como una Empresa Pública Nacional Estratégica, de derecho público; de duración indefinida; con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional. Se encuentra bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y su domicilio principal estará fijado en la ciudad de La Paz”. (LEY N° 065 DE PENSIONES, 2010)

El Decreto Supremo N°778 de 26 de enero de 2011, Reglamenta parcialmente a la Ley N°065 de pensiones, en materia de Contribuciones y Gestión de Cobro de Contribuciones en Mora.

Dos (2) meses después, el Decreto Supremo N°822 de 16 de marzo de 2011, Reglamenta parcialmente a la Ley Nro. 065, de pensiones en materia de prestaciones de vejez, prestaciones solidarias de vejez, prestaciones por riesgos, pensiones por muerte derivadas de estas y otros beneficios.

El Decreto Supremo N°2248 de 14 de enero de 2015, constituye la Gestora Pública de Seguridad Social de Largo Plazo y aprueba sus Estatutos en el marco de la Ley de Pensiones N°065, de 10 de diciembre de 2010.

El Decreto Supremo N°2802 de 15 de junio de 2016, que modifica el Artículo 11 del Decreto Supremo Nro. 2248, estableciendo como fecha de inicio de actividades de la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo el 15 de septiembre de 2017.

El Decreto Supremo N°3333 de 20 de septiembre de 2017, establece la transferencia de la administración y pago de la Renta Universal de Vejez y Gastos Funerales a la Gestora por parte de la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros (APS), también dispone un plazo de hasta 18 meses para el inicio de actividades de la Gestora contabilizados a partir de la publicación del señalado Decreto.

El Decreto Supremo N°3837 de 20 de marzo de 2019, amplía el plazo hasta 30 meses para el inicio de actividades de la Gestora contabilizados a partir de la publicación del señalado Decreto.

Por último, el Decreto Supremo N°4585, establece que la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo iniciará actividades en los Regímenes Contributivo y Semicontributivo, de forma parcial dentro de los doce (12) meses siguientes a la publicación del señalado Decreto Supremo y de manera total en un plazo no mayor a veinte (20) meses computados de igual manera. Con ello las Administradoras de Fondos de Pensiones continúan con sus operaciones hasta que se concluya la totalidad de las tareas para el inicio de actividades de la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo y dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes y regulación expresa a ser emitida por la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros (APS).

Es importante citar que hasta la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo (Gestora) asuma la Administración del Sistema Integral de Pensiones, Las Administradoras de Fondos de Pensiones continuarán realizando todas las obligaciones determinadas mediante Contrato de prestación de servicios suscritos con el Estado Boliviano en el marco de la Ley No. 1732, de Pensiones, Decretos Supremos y normativa regulatoria reglamentaria, así como lo dispuesto en la Ley N°065 y disposiciones reglamentarias del Sistema Integral de Pensiones y una de las responsabilidades que tiene es el de cobrar las Contribuciones y Aportes Nacionales Solidarios en mora, intereses y recargos, sin otorgar condonaciones.

Las Administradoras de Fondos de Pensiones deben transferir a la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo toda la información, documentos, expedientes con sus respectivos respaldos, bases de datos que se encuentren a su cargo y otros, siendo responsables de la documentación e

información que transfieran, motivo por el que se recomienda a la AFP realice los esfuerzos necesarios para regularizar la mayor parte de la mora considerando que su Contrato establece que debe actuar con diligencia como buen padre de familia.

La presente Memoria Académica Laboral se en la mora de Futuro de Bolivia AFP S.A. que cómo se verá más adelante abarca el 70% de la mora de la Seguridad Social de Largo Plazo, el 30% restante pertenece a BBVA Previsión AFP S.A.

**a) Sector de estudio.**

La presente memoria académica laboral está centrada en la mora de la seguridad social de largo plazo de Futuro de Bolivia AFP, cuyo objetivo es encontrar soluciones integrales para minimizar el ingreso de nueva mora y reducir el stock de la mora actual, a través de la aplicación del modelo Canvas y de la teoría de la innovación, aplicado a la mora de Futuro de Bolivia S.A. AFP.

Futuro de Bolivia S.A. AFP, inicia sus actividades en la Administración del Sistema Integral de Pensiones el 1º de mayo de 1997, bajo la regulación y fiscalización de la ex Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros, ahora Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros – APS. La AFP tiene el rol de administrar dos fondos (pilares principales del Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo (S.S.O.) los cuales son:

- **Fondo De Capitalización Colectiva (FCC):** que agrupa los recursos provenientes de las empresas capitalizadas (acciones y dividendos que estas generan), con el objetivo de distribuir estos beneficios a los bolivianos que al 31 de diciembre de 1995 hubieran cumplido 21 años.

- **Fondo De Capitalización Individual (FCI):** Representado por el Seguro Social Obligatorio (SSO) de Largo Plazo que conformado por los aportes obligatorios, voluntarios y patronales que permitirán a los trabajadores afiliados, gozar de pagos de jubilación de manera vitalicia y a los derechohabientes declarados por cada afiliado, de manera vitalicia o temporal según sea el caso.

Cabe citar que para la adjudicación de la administración de los Fondos de Pensiones, en Bolivia se llevó a cabo un proceso de Licitación Pública Internacional que concluyó el 23 de febrero de 1997, en el cual Futuro de Bolivia AFP obtuvo el primer lugar al presentar la propuesta de cobro de comisión más baja de 0.5% el cual permanece en el tiempo para ambas administradoras de Fondos de Pensiones.

Los requisitos exigidos para presentarse a la licitación fueron los siguientes:

- Experiencia de más de 20 años en la administración de portafolio de inversiones.
- Experiencia en manejo de portafolio global de al menos 10 años.
- No menos de 10.000 millones de dólares bajo administración.
- Capacidad de procesamiento de más de 5 millones de transacciones de cuentas de pensiones al año.
- Capital y contabilidad, separada de los Fondos de Pensiones.

En conclusión, las AFP tienen un respaldo y en el caso de Futuro de Bolivia S.A. AFP, este respaldo lo otorga el grupo ZURICH Financial Services.

#### **b) Implicaciones prácticas**

La AFP está obligada y autorizada para ejercitar la personería jurídica de sus Registrados con el objeto de cobrar las cotizaciones y primas devengadas,

más los intereses que no hubieren sido pagados por el empleador, sin otorgar condonaciones.

Son varios los aspectos favorables en los que impacta el tener una mora controlada, bien identificada y además con una gestión que cuente con estrategias de cobranzas más efectivas para recuperar la mora deuda según el tipo de mora que tenga el empleador. Pero el mayor impacto está relacionado con el de cumplir con aquel Asegurado a quien se debe la AFP, y nos referimos a que las Administradoras de Fondos de Pensiones perciben una comisión de sus Asegurados y en función al Contrato que la AFP suscribieron con el Estado, esta debe actuar en todos sus procesos con el debido cuidado exigible, es decir, que a menos que en la Ley de Pensiones, las Normas Reglamentarias, la Licencia otorgada a la AFP y el Contrato, incluidas sus modificaciones posteriores, se exija un grado de diligencia o prudencia diferente, la AFP deberá conducirse y realizar sus actividades con el cuidado exigible a un buen padre de familia.

### **c) Implicaciones sociales**

“Aviones abandonados en los diferentes aeropuertos del país, un edificio deteriorado por el paso del tiempo, y cerca de 1.700 trabajadores que no recibieron el pago de sus beneficios sociales y terminaron en la calle. Es la herencia que dejó la extinta línea aérea AeroSur. El nombre de la empresa figura en la lista de las firmas morosas que no pagaron los aportes de sus trabajadores a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) que operan en Bolivia. De acuerdo a los últimos reportes al mes de junio de 2019, la mora a las AFP llegó a los Bs 1.082 millones. Si se compara con el mismo periodo de 2016, la deuda de las empresas se incrementó en un 43%...

..., el Lloyd Aéreo Boliviano SA (LAB), encabeza tanto la nómina de Futuro como de Previsión BBVA. A la primera debe Bs 105 millones y a la segunda Bs 62,6 millones, totalizando una deuda de Bs 167,6 millones” (Estremadoiro, 2019).

La cita anterior, fue extraída de matutino de circulación a nivel nacional “El Deber”, y el trasfondo de ello, es que la mora genera desprotección a las familias bolivianas, debido a que, por mora, un beneficiario de la seguridad social de largo plazo puede perder la cobertura para acceder a una pensión de una prestación por riesgos, o estos aportes en mora afectan directamente al titular al momento de percibir una pensión de jubilación. En este entendido, la presente Memoria Académica Laboral busca minimizar este tipo de problemática que afecta a la sociedad boliviana que aporta al sistema de pensiones.



## **CAPITULO I GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

De algo más de 22 años de experiencia laboral, 17 años están relacionados con la Seguridad Social de Largo Plazo, ocupando cargos desde operativos hasta ejecutivos. En julio de 2001 empieza el recorrido emocionante de trabajar en el Sistema de Pensiones, del cual todos los días se aprende algo nuevo. Y es que en todos los países del mundo de una manera u otra destinan políticas para atender a la seguridad social de corto y largo plazo, ya sea mediante sistemas de reparto, sistemas de capitalización individual o mixtos.

Cuando se habla de sistemas de pensiones que se financian con aportes del Empleador y/o Dependientes, una problemática de estos es la mora, y otra se refiere a los problemas que se tienen en la declaración de los aportes, entre otros problemas, como la sostenibilidad del propio sistema.

La presente Memoria Académica Laboral se aboca a la problemática que tiene Futuro de Bolivia S.A. AFP referente al crecimiento insostenible de mora desde hace 7 años de manera consecutiva, es en este sentido que a continuación, se detalla cada uno de los cargos y funciones relacionados con la Seguridad Social de Largo Plazo que avalan la experiencia obtenida para el desarrollo de la presente Memoria Académica Laboral:

**Cargo:** Apoyo al Área de Archivo.(contrato civil)

**Principales Funciones:**

- Reordenar de la documentación de los Afiliados a Futuro de Bolivia S.A.

- Archivo de los Formularios de Pago de Contribuciones de empleadores y afiliados independientes.
- Inventariar, escanear y capturar información de la documentación cursante en archivo de los Afiliados a la AFP.
- Atender requerimientos de documentación efectuadas por las oficinas regionales

**Cargo:** Auxiliar Comercial y Cobranzas.

**Principales Funciones:**

- Responder notas, y atender requerimientos de Fiscalizaciones efectuadas por la Superintendencia de Pensiones (luego Autoridad de Control y Fiscalización de Pensiones y Seguros).
- Efectuar seguimiento a las metas nacionales y regionales de Afiliaciones, levantamiento de Rezago, Traspasos, Aclaración de Recaudación No Aclarada, y Cobranzas.
- Efectuar seguimiento a reclamos de afiliados y empleadores.
- Encargado de la Administración de Información de la Base de Datos de Cobranzas Administrativa, Dirigí el proyecto del diseño e implementación del nuevo módulo de Cobranzas, cambiando a una filosofía de minimizar las depuraciones manuales.

**Cargo:** Jefe Nacional de Ventas (Gestión Comercial).

**Principales Funciones:**

- Planificación, organización, dirección y control del área Comercial de la Administradora de Fondos de Pensiones a objeto de mejorar los índices de participación del mercado en función a la normativa vigente.

- Crear estrategias para mejorar los ingresos y ventas de la Administradora de Fondos de Pensiones en función a la creación de una imagen corporativa, otorgando un servicio al cliente diferenciado al de la competencia.
- Crear, organizar y controlar las metas regionales de las variables comerciales (Afiliaciones, levantamiento de Rezago, Traspasos, Aclaración de Recaudación No Aclarada, visitas a Empleadores) así como la definición de la política de pagos a los ejecutivos de pensiones.

**Cargo:** Jefe Nacional de Cobranzas

**Principales Funciones:**

- Planificación, organización, dirección y control del área Comercial de la Administradora de Fondos de Pensiones a objeto de mejorar los índices de participación del mercado en función a la normativa vigente.
- Crear estrategias para mejorar los ingresos y ventas de la Administradora de Fondos de Pensiones en función a la creación de una imagen corporativa, otorgando un servicio al cliente diferenciado del de la competencia.
- Crear estrategias para minimizar la cartera en mora en función a la normativa vigente.
- Crear, organizar y controlar las metas regionales de las variables comerciales y de cobranzas (Afiliaciones, levantamiento de Rezago, Traspasos, Aclaración de Recaudación No Aclarada, visitas a Empleadores, cobranzas) así como la definición de la política de pagos a los ejecutivos de pensiones y ejecutivos de cobranzas.

**Cargo:** Consultor de Línea.

**Principales Funciones:**

- Efectuar propuestas de normativa para que las Administradoras efectúen gestiones para aclarar la Recaudación no Aclarada.
- Atender requerimientos de los Cooperativistas Mineros.

**Cargo:** Profesional en Recaudaciones

**Principales Funciones:**

- Seguimiento a informes Técnicos de Procesos Administrativos Sancionatorios.
- Proponer normativa que regule al Sistema Integral de Pensiones en función a la Ley No. 065 de Pensiones de 10 de diciembre de 2010 y normativa reglamentaria.
- Control de los auxiliares patrimoniales de los Fondos del Sistema Integral de Pensiones.
- Efectuar capacitaciones del Sistema Integral de Pensiones.
- Control y seguimiento del Programas Anual de Operaciones.

**Cargo:** Profesional de Cobranza Administrativa.

**Principales Funciones:**

- Identificar cargos necesarios para el Área de Cobranza Administrativa.
- Desarrollar manuales de Funciones.
- Desarrollar manuales de Procedimientos.

- Identificar brechas (diferencias) en el Sistema Informático desarrollo del Software.
- Realizar Pruebas al Sistema informático

**Cargo:** Especialista de Cobranza Administrativa.

**Principales Funciones:**

- Realizar los términos de referencia para el desarrollo del software de las áreas de Cobranzas y Gestión de Cuentas.
- Supervisar el desarrollo de los documentos funcionales Cobranzas y Gestión de Cuentas.
- Supervisar, revisar y aprobar el desarrollo de los documentos de planes de Prueba Cobranzas y Gestión de Cuentas.
- Realizar, ejecutar el Controlar los POA de la Gerencia de Cobranzas y Servicio al Cliente.
- Coordinar los procesos de Gestión de Cambio a objeto de mejorar la operativa de la Administración del Sistema Integral de Pensiones.

## **CAPITULO II**

### **ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde la gestión 2014, Futuro de Bolivia S.A. AFP presenta en su stock de mora un comportamiento ascendente, es decir año a año creció a un promedio de 12.4%. El crecimiento más alto de la mora se encuentra en la Gestión 2020 con un índice de 23.2% respecto al año anterior.

Aunque Futuro de Bolivia S.A. AFP justifica en la memoria anual de 2020 publicada en su página web, que dicho incremento se debe a los efectos que dejó la Pandemia, la mora no tuvo el mismo comportamiento BBVA Previsión AFP, que obtuvo un decrecimiento del 0.6%, respecto al año anterior. En la tabla 1, se detalla el comportamiento de la mora de ambas AFP que actualmente operan en Bolivia.

Lo descrito, diagnostica que las cifras del stock de mora que reporta Futuro de Bolivia S.A. AFP es un síntoma de uno o varios problemas que afronta dicha Administradora y que deben ser atendidos con el objeto de eliminar las posibles causas que hacen la mora haya ascendido en estos últimos 7 años de manera recurrente.

En este sentido, la presente Memoria Académica Laboral, es un repositorio de los conocimientos adquiridos en el transcurso de estos años, que buscan encontrar soluciones eficientes para minimizar la mora que a la fecha tiene Futuro de Bolivia AFP S.A., para ello, en el siguiente punto (2.2) se hace una descripción paso a paso de causas identificadas que hacen que la mora sea ascendente, muchas de ellas pueden ser trabajadas internamente y otras requieren de un cambio de modelo de gestión.

**Tabla 1**  
**Stock de mora de las AFP**  
**al cierre de cada gestión 2001-2020**  
**(expresado en millones de bolivianos)**

AÑO	Futuro de Bolivia S.A. AFP		BBVA Previsión S.A. AFP		Total	
	Monto	Tasa de crecimiento	Monto	Tasa de crecimiento	Monto	Tasa de crecimiento
2001	62,4		79,8		142,2	
2002	65,3	4,6%	122,5	53,4%	187,7	32,0%
2003	108,7	66,5%	128,2	4,7%	236,9	26,2%
2004	119,4	9,9%	115,6	-9,9%	235,0	-0,8%
2005	137,2	14,8%	148,5	28,5%	285,6	21,6%
2006	145,5	6,1%	159,1	7,1%	304,5	6,6%
2007	157,3	8,1%	160,7	1,1%	318,1	4,4%
2008	153,8	-2,2%	176,6	9,8%	330,3	3,9%
2009	152,5	-0,8%	225,6	27,8%	378,1	14,4%
2010	218,5	43,3%	316,1	40,1%	534,6	41,4%
2011	284,5	30,2%	384,4	21,6%	668,9	25,1%
2012	294,5	3,5%	506,4	31,7%	800,9	19,7%
2013	294,2	-0,1%	353,6	-30,2%	647,8	-19,1%
2014	301,5	2,5%	406,8	15,0%	708,3	9,4%
2015	335,7	11,3%	396,2	-2,6%	732,0	3,3%
2016	374,3	11,5%	387,2	-2,3%	761,5	4,0%
2017	421,9	12,7%	345,7	-10,7%	767,6	0,8%
2018	486,3	15,3%	312,7	-9,6%	798,9	4,1%
2019	538,9	10,8%	286,2	-8,5%	825,1	3,3%
2020	663,7	23,2%	284,5	-0,6%	948,2	14,9%

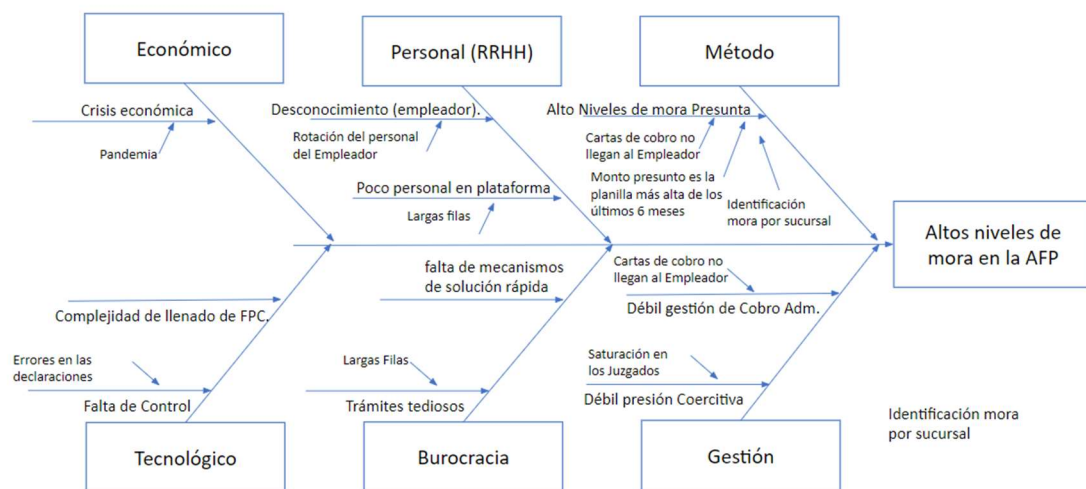
Fuente: Autoridad de Fiscalización y Control Social de Pensiones y Seguros APS  
 Elaboración: Propia.

## 2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La mora de Futuro de Bolivia S.A. AFP tiene 7 años de constante crecimiento, que a diferencia de su par, BBVA Previsión AFP S.A., la mora tiene un comportamiento descendente, pero estas cifras solo son un termómetro, el reto es identificar las causas que están provocando tal diferencia entre una y otra AFP.

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, es un diagrama ideal para identificar las causas que están provocando el incremento de la mora, no obstante, cabe señalar que dicho diagrama utiliza 5 factores principales, que son: ambiente, factor humano, método, maquinaria, y materiales, estos, fueron adecuados a objeto de ajustar el diagrama a la realidad de una empresa de servicios cuyo problema es el incremento de la mora. El gráfico N°2 se presenta del resultado de la identificación relacional causa efecto. El mismo gráfico también se encuentra en el ANEXO N°2.

**Gráfico N°2  
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS CAUSA EFECTO**



Fuente y Elaboración: Propia

### 2.2.1 Factor Económico.

“La siguiente tabla muestra los diferentes sectores, agrupados de acuerdo a la magnitud del impacto de la pandemia sobre su nivel de actividad. Están los sectores con relativamente bajo impacto, es decir con tasas positivas de crecimiento en 2020 o con caídas menores a 5%; los sectores de impacto medio, con caídas mayores a 5%, pero menores a 10%; y los sectores con alto impacto, con caídas mayores a 10%. La tabla también muestra la tasa de crecimiento de los sectores en 2021 (hasta abril). En general se observa que



los sectores que mostraron mayores caídas en 2020, muestran también tasa de crecimiento más altas en 2021, y aquellos que mostraron tasas más bajas de caída en 2020, muestran también tasas más bajas de crecimiento en 2021.

**Tabla 2**  
**SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SEGÚN IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19**

	2020/2019	Ene-Abril 2021/2020
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>-8.8%</b>	<b>5.2%</b>
<b>SECTORES CON BAJO IMPACTO</b>		
Agropecuario	3.1%	1.9%
Manufactura Alimentos, Bebidas y Tabaco	-3.4%	1.8%
Electricidad, Gas y Agua	-3.5%	3.1%
Comunicaciones	4.8%	3.3%
Servicios Financieros	-2.2%	-4.8%
Propiedad de la Vivienda	-3.1%	-4.8%
<b>SECTORES CON IMPACTO INTERMEDIO</b>		
		0.0%
Hidrocarburos	-6.5%	12.2%
Industria Manufacturera	-8.4%	7.7%
Comercio	-6.3%	7.0%
Establecimientos Financieros y Seguros	-4.8%	-2.6%
<b>SECTORES CON ALTO IMPACTO</b>		
Minería	-28.5%	37.0%
Otras Manufacturas	-13.9%	15.9%
Construcción	-19.0%	17.5%
Transporte y Almacenamiento	-25.5%	7.6%
Servicios a las Empresas	-11.6%	5.3%

Fuente: IGAE-Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Entre las actividades con bajo impacto, está el sector agropecuario, que, por su naturaleza eminentemente rural, no fue afectada por la pandemia. Además, el ciclo agrícola no requiere de la intervención directa intensiva de la actividad humana, durante el periodo que se da entre siembra y cosecha de los cultivos. De acuerdo al IGAE, el sector agropecuario creció en 3.1% en 2020 y, hasta abril, en 1.9% en 2021.

La manufactura de alimentos, bebidas y tabaco también muestra una tasa relativamente baja de caída en 2020 (-3.4%), y un crecimiento de 1.8% para 2021. La incertidumbre generada por los efectos de la pandemia sobre el empleo y los ingresos, hizo que las familias priorizaran el consumo básico, como es el caso de los alimentos, y posterguen el consumo de bienes durables. Esto mantuvo la demanda de alimentos estable durante la pandemia.

Las actividades de servicios de electricidad, gas y agua, comunicaciones, servicios financieros, y propiedad de la vivienda también cumplieron un rol importante durante los meses de la pandemia. Al permanecer las personas recluidas en sus hogares, mantuvieron la demanda de estos servicios estable, o en algunos casos, como las comunicaciones, las incrementaron.

Entre los sectores que tuvieron un alto impacto sobre sus niveles de actividad está la minería, que cayó en 28.5% en 2020. La caída en la demanda mundial por minerales afectó el desempeño del sector. También, las actividades de algunas empresas mineras tuvieron que cerrarse completamente, debido a la alta tasa de contagio de covid que se registró entre sus trabajadores. Para 2021 (abril), se registra un crecimiento de 37% en la actividad de este sector.

La actividad del sector de otras manufacturas mostró una caída de 13.9% en 2020. Como se dijo anteriormente, los hogares priorizaron el consumo básico, y postpusieron la demanda por otro tipo de bienes manufacturados durables, como es el caso de los textiles y prendas de vestir. Para 2021, hasta abril, se observa un crecimiento de 15.9% para este sector.

La construcción fue otro de los sectores altamente afectados por la pandemia, mostrando una caída de 13.9% en 2020. La construcción es sin duda, el más pro-cíclico de los sectores de la economía, ya que se mueve en forma altamente correlacionada con el ciclo económico. La paralización de las actividades de este sector durante los meses más críticos de la pandemia, explican este comportamiento. Además, la paralización de la inversión pública

durante este año, también afectó la actividad del sector. A abril de 2021 se observa una tasa de crecimiento de 17.5%.

La actividad del sector de transporte y almacenamiento cayó en 25.5% en 2020, debido a la paralización de todas las formas de transporte durante la pandemia, es decir, transporte terrestre y aéreo, de carga y pasajeros. Para 2021, se observa una recuperación de 7.6% en el nivel de actividad del sector.

Entre los sectores con impacto intermedio, se observa que la producción de hidrocarburos cayó en 6.5%, debido a menores exportaciones de gas natural, y también al menor consumo interno por la caída generalizada de la actividad económica. Hasta abril 2021, la producción del sector creció en 12.2%, debido principalmente al crecimiento de las exportaciones de gas natural.

En resumen, la pandemia del covid-19 ha tenido un impacto variable entre los sectores de actividad de la economía boliviana. Algunos sectores han mostrado un comportamiento más pro-cíclico que otros, que han sido más resilientes a la pandemia. En 2021, se observa una recuperación de la actividad económica, aunque insuficiente para recuperar los niveles de actividad existentes antes de la pandemia” (Jemio Ph.D., 2021).

Lo señalado por Jemio, evidentemente es un factor que pudo influir en el incremento de la mora de la AFP, y se estima que este incremento debería estar alrededor del 8.8% que es el índice general (ver tabla 1), no obstante, el incremento de la mora de Futuro de Bolivia AFP S.A. fue de 23.12% respecto al año anterior.

### **2.2.2 Factor tecnológico**

Uno de los procesos importantes del sistema de pensiones (Sistema de Capitalización Individual) es la Acreditación, que dicho proceso tiene por objetivo la individualización de las contribuciones.

En términos sencillos, cada Asegurado tiene una Cuenta Personal Previsional propia, una especie de cuenta de ahorro donde el número de la cuenta es el Código Único del Asegurado (CUA). Es a esta cuenta que deben ingresar todas las contribuciones realizadas, para ello se cuenta con un proceso de individualización que consiste en lo siguiente:

- a)** Se captura el Formulario de Pago de Contribuciones (FPC) y las planillas para generar un archivo de datos, claramente identificable, que será objeto de análisis y control por parte de la AFP. Si hubiese problemas de identificar los datos para relacionar al empleador y/o al periodo de cotización o el FPC no cuenta con el detalle de la Planilla la Declaración y el Depósito, se trasfiere a Recaudación no Aclarada lo que generará mora debido a que no se identificó el pago de la empresa.
- b)** El archivo mencionado en el inciso a) se confronta con el Archivo de Asegurados Registrados de la AFP. La clave principal de búsqueda es el Código Único del Asegurado (CUA), debiendo producirse la correspondiente identificación. Sólo si existe coincidencia entre los datos del Archivo de Afiliados Registrados y el registro de pago, se considerará que existe identificación y por lo tanto es posible su individualización. Para establecer la identificación se utiliza métodos de similitud de sonido, coincidencia de consonantes, inversión de apellidos y nombres u otros métodos autorizados por la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros -APS.
- c)** Si se produce la correspondiente identificación, las Cotizaciones Mensuales, las Cotizaciones Adicionales, los Depósitos Voluntarios de Beneficios Sociales y las Comisiones, según sea el caso, podrán ser acreditados en las Cuentas Individuales del FCI. Asimismo, se acreditarán las correspondientes primas en las cuentas de Riesgo Común (Cuotas del Fondo de Riesgos Comunes), Riesgo Profesional (Cuotas del Fondo de

Riesgos Profesionales) y Riesgo Laboral (Cuotas del Fondo de Riesgos Laborales).

- d) Si no se produce la correspondiente identificación, todos los conceptos mencionados, se acreditarán en la cuenta Cotizaciones en Rezagos (El aporte no se relaciona a la Cuenta personal del Asegurado – que dentro de un conceptualización de seguimiento al Asegurado, se convertiría en un aporte faltante - Mora ), por el valor en bolivianos y cuotas, la cual será controlada mediante estados de cuenta de acuerdo con las especificaciones del listado descrito en el analítico de la cuenta Cotizaciones en Rezagos del Manual de Cuentas..**
- e) Paralelamente a la identificación de Asegurados, la AFP aplica procedimientos de control y recálculo sobre el archivo generado, donde las diferencias generan exceso o deuda (mora).**

La tecnología ocupa un lugar importante en cada una de las actividades de los seres humanos y es un factor que debe ser aprovechado por la Administradora de Fondo de Pensiones con el objeto de que sus procesos sean eficientes brindando a los Asegurados y Empleadores productos y servicios intuitivos, de fácil manejo, satisfaciendo las necesidades de los clientes y que minimicen el costo del proceso.

Por tanto, conociendo las causas donde se origina la mora, la AFP podría ingresar medidas de control por lo menos en aquellas declaraciones que ingresan mediante recaudo electrónico, y que habiendo la tecnología no lo hace.

### **2.2.3 Factor Personal (RR.HH.)**

El empleador asigna a un encargado para llenado del Formulario de pago de contribuciones (por lo general del área de Recursos Humanos, Administración o contabilidad) y si esta persona se encuentra capacitada, es probable que no

cometa errores en la declaración de las contribuciones, sin embargo, las rotaciones de personas, bajas por salud, entre otros, lleva a que el Empleador asigne a una nueva persona quien no tiene todo el conocimiento convirtiéndose en un factor de riesgo para la empresa, debido a que estos errores podrían derivar en mora que le genera desde intereses hasta llegar a un proceso judicial.

Lo anterior se podría resolver con capacitaciones constantes, o incluso con pequeños videos colgados en la Web que permitan minimizar errores en la declaración.

Se advierte que las plataformas de atención al público de la AFP se encuentran sobrecargadas, por las largas filas que se perciben, hecho que debe evaluarse a objeto de encontrar un punto de equilibrio y otorgar canales alternos que van relacionados con el factor de tecnología.

#### **2.2.4 Factor Burocracia**

Largas filas de empleadores y/o Asegurados en las puertas de las oficinas de la AFP, puede ser un síntoma de procesos excesivamente burocráticos. El hecho es que los empleadores por evitar las filas procrastinan la realización de trámites, como el de efectuar sus declaraciones, cálculo de los intereses de mora, o realizar los trámites para presentar descargos para regularizar su mora.

Los trámites tediosos y que no cuentan con soluciones sencillas y completas para resolver los problemas de los empleadores se refleja en el stock de mora.

#### **2.2.5 Factor Método**

Futuro de Bolivia S.A. AFP, tiene un modelo de identificación de mora por Sucursal, y esta debería migrar a un modelo de identificación de mora por Asegurado. Las desventajas que tiene la gestión a través de una identificación de mora por empresa o sucursal se traducen en las siguientes:

- a) Deficiencia de encubrir la mora de asegurados por los cuales los empleadores no habrían aportado oportunamente.
- b) Se pierde el control de los tramos laborales de los asegurados. Se entiende por tramo laboral el periodo de tiempo que un dependiente mantiene una relación laboral con su empleador donde se tiene una fecha de inicio y una fecha fin.
- c) Complejiza el proceso de la regularización de la mora, manteniendo montos elevados de mora para empleadores que han regularizado los tramos laborales. Es decir, por un asegurado que mantiene un tramo abierto, (Sin fecha fin) y habiendo registrado el resto de los cierres de tramos laborales de los dependientes de un empleador, la AFP mantiene el monto de mora inicialmente identificado (Monto más alto de las últimas 6 planillas procesadas y acreditadas).
- d) Monto de mora presunta que carecen de una relación con la realidad incrementando así el stock de mora de la AFP.

En resumen, el modelo de identificación de mora que tiene Futuro de Bolivia S.A. AFP, no es el más adecuado. A ello se debe sumar, que a partir de la promulgación de la Ley N° 065 de Pensiones, son muy raros los empleadores que efectivizan la mora presunta por no pago. Al hablar de efectivizar la mora presunta se refiere al hecho que el Empleador en mora presenta a la AFP planillas que confirman la mora y con estas se actualiza el monto presunto por un monto real, cambiando el tipo de la mora, de una mora presunta a una mora efectiva.

Los altos niveles de Mora Presunta, también es a consecuencia de que las cartas de cobranza que genera la Administradora de Fondos de Pensiones de Futuro AFP - SA, como parte de la Gestión de cobro no son entregadas al empleador a tiempo, muchas veces debido a que la información de la dirección de la empresa no se encuentra actualizada, esto lleva a que el Courier que

distribuye las cartas no ubique la empresa y por tanto dichas cartas no sean entregadas a la empresa como corresponde.

El empleador que incurre en mora, no presenta sus bajas de sus dependientes o no realiza las correcciones necesarias del Formulario de Pago de Contribuciones, manteniéndose dicha mora en el stock.

Al realizar la identificación de mora por sucursal se dejan tramos abiertos esto conlleva a que la cartera en mora se incremente o continúe vigente, debido a que por un solo individuo que se encuentre en mora en el sistema no puede cerrarse el tramo de la sucursal y se toma en cuenta la planilla más alta de los 6 últimos meses.

### **2.2.6 Factor Gestión**

Asimismo, existe una débil gestión de cobranza ya que la misma solo se realiza con cartas de cobranza que muchas veces no llega al empleador o no es entregada al mismo por no tener una base de datos de las direcciones de empleadores.

Si bien la gestión de cobranza administrativa tiene un determinado plazo para ser llevada a cabo (120 días calendario), luego se procede a un proceso judicial de cobranza, sin embargo es importante señalar que existe una saturación en juzgados de procesos coercitivos que no tienen solución y siguen pendientes de ser resueltos y no existe recuperación de mora ni avance en los procesos de recuperación, por lo que, se debe implementar metas en cobranza administrativa a objeto que sean muy pocos los empleadores que pasen a la etapa de cobranza judicial.

### **2.3 ASPECTO NORMATIVO QUE INCREMENTA LA MORA PRESUNTA**

La Ley N°065 de Pensiones, reglamentos y normativa vigente trajo consigo una serie de cambios de mejora como los siguientes:



- El trabajador que aportó al menos 10 años tiene derecho a una Pensión Vitalicia de Vejez.
- El Fondo Solidario financia la diferencia que el trabajador necesita para obtener una Pensión Solidaria de Vejez.
- Se adicionan 12 periodos por cada hijo nacido vivo, máximo 36 periodos, a las madres trabajadoras para obtener la Pensión Solidaria de Vejez.
- Se disminuye un año en la edad de acceso a la madre trabajadora por cada hijo nacido, máximo 3, para obtener la Pensión Solidaria de Vejez.
- Retiros Temporales, Parciales y Totales de aportes voluntarios y adicionales.
- (Se amplía la cobertura para casos de enfermedad, Riesgo Profesional y Riesgo Laboral para Independientes.
- Implementa Invalidez parcial por Riesgo Común.
- Implementa suplemento por Gran Invalidez.)
- Se amplía la cobertura para Pensiones de Invalidez y Muerte por Riesgo Común.
- Hasta el cinco por ciento (5%) de los recursos de cada Fondo de Ahorro Previsional, puede ser invertido en Valores o Instrumentos Financieros emitidos por pequeñas y medianas empresas sin calificación de riesgo.
- Concurrencia de Pensiones, los Asegurados Inválidos podrán percibir simultáneamente la Pensión de Invalidez y la Pensión de Vejez.
- Las viudas o viudos con pensión derivada del fallecimiento de su cónyuge continuarán percibiendo su pensión aún si contraen nuevas nupcias.

Pero también, la misma ley, reglamentos y normativa vigente tiene deficiencias que deben ser de alguna manera cambiadas y/o combatirlas hábilmente con modelos que permitan eliminar los problemas que causa dicha Ley.

El artículo 118 de la Ley N° 065 incorpora al Artículo 345 bis al Código Penal, con el siguiente texto:

“ARTÍCULO 345 Bis.- (DELITOS PREVISIONALES).-

I. Apropiación Indevida de Aportes.- El Empleador que se apropiare de las Contribuciones destinadas al Sistema Integral de Pensiones, en su calidad de agente de retención y no los depositare en la Entidad señalada por Ley, dentro de los plazos establecidos para el pago, incurrirá en privación de libertad de cinco a diez años y multa de cien a quinientos días.

Quedará exento de responsabilidad penal el que regularice su situación ante el Sistema Integral de Pensiones, en relación con las Contribuciones o Aportes Solidarios no pagados, más los intereses y recargos si correspondiese quedando extinguida la acción penal.

II. ...”

Por dicho artículo, los empleadores, prefieren no efectivizar su mora, y la razón obedece a que la planilla que efectiviza la mora es el documento probatorio que habilita a la AFP a iniciar un Proceso Penal al empleador en mora. En otras palabras, empleador que efectiviza su mora y no paga, esta firmado su sentencia de ir a la cárcel.

Con relación a la mora presunta, Futuro de Bolivia AFP S.A., en la memoria laboral de la Gestión 2020 señala:

“Considerando esta descripción inicial, el stock total de mora a capital está compuesto por la sumatoria de las contribuciones en mora en la fase administrativa y la fase judicial, que al cierre de la gestión 2020 asciende a Bs 627,13 millones, incrementando en un 31,7% (de 476.11 a 627,13 millones de

bolivianos) respecto al cierre de la gestión pasada, debido a la crisis sanitaria derivada de la pandemia y a la cuarentena total dispuesta por el Gobierno en los meses de marzo a mayo de 2020, lo cual impactó significativamente en el conjunto de actividades económicas en nuestro país.

Del total del Stock de Mora, el 10,84% (Bs 68 millones) corresponde a la Gestión Administrativa de Cobro –incrementando en un 362,5% (de 14,7 a 68 millones de bolivianos) respecto a la gestión 2019, como consecuencia de las medidas adoptadas por el Gobierno para la mitigación de la pandemia–, y el 89,16% (Bs 559,2 millones) a la Gestión Judicial de Cobro.

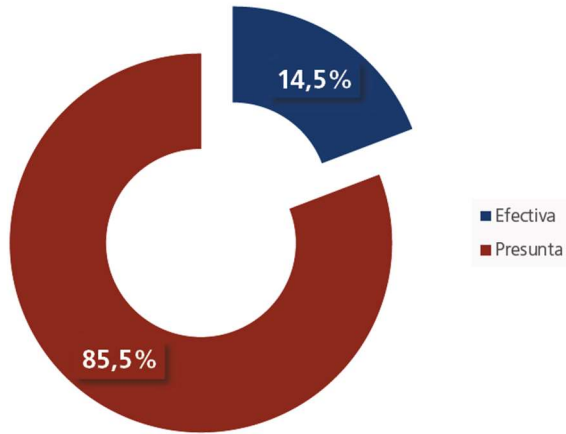
**Tabla 3**  
**MORA DE FUTURO DE BOLIVIA POR ETAPA DE GESTION DE COBRO**  
**(Expresado en bolivianos)**

REGIONAL	Gestión Administrativa de Cobro (ADM)				Gestión Judicial de Cobro (JUD)				TOTAL ADM + JUD	%
	EFFECTIVA	PRESUNTA	TOTAL ADM	%	EFFECTIVA	PRESUNTA	TOTAL JUD	%		
SANTA CRUZ	2.321	18.383.803	18.386.123	27,04%	15.004.184	214.629.223	229.633.407	41,07%	248.019.530	39,55%
LA PAZ	37.152	9.396.535	9.433.688	13,87%	29.600.340	183.258.434	212.858.775	38,07%	222.292.462	35,45%
COCHABAMBA	5.488	7.775.321	7.780.809	11,44%	43.451.677	32.119.118	75.570.795	13,52%	83.351.604	13,29%
ORURO	1.554	28.142.817	28.144.371	41,38%	2.166.295	11.072.110	13.238.405	2,37%	41.382.777	6,60%
RIBERALTA		1.057.049	1.057.049	1,55%	495.299	12.634.249	13.129.548	2,35%	14.186.597	2,26%
TRINIDAD	2.242	1.585.106	1.587.348	2,33%	338.434	6.903.172	7.241.606	1,30%	8.828.954	1,41%
COBUJA	1.827	1.061.465	1.063.292	1,56%	11.906	4.045.280	4.057.187	0,73%	5.120.479	0,82%
POTOSÍ	485	293.356	293.840	0,43%	2.415	3.211.552	3.213.967	0,57%	3.507.808	0,56%
TARUJA		170.366	170.366	0,25%	30.222	130.621	160.843	0,03%	331.209	0,05%
CHUQUISACA	138	90.495	90.632	0,13%		14.816	14.816	0,00%	105.448	0,02%
<b>Total</b>	<b>51.206</b>	<b>67.956.312</b>	<b>68.007.518</b>	<b>100,00%</b>	<b>91.100.773</b>	<b>468.018.575</b>	<b>559.119.348</b>	<b>100,00%</b>	<b>627.126.866</b>	<b>100,00%</b>
% Por Fase de Cobranza		10,84%			89,16%				100%	

Fuente y elaboración: Futuro de Bolivia S.A. AFP

Asimismo, es importante señalar que la Mora Efectiva representa un 14,5% (Bs 91,2 millones) del total de stock de mora y la Mora Presunta llega a un 85,5% (Bs 536 millones); esta última tuvo un incremento del 38,9% (150,1 millones de bolivianos más que la gestión 2019) afectada por el no pago de contribuciones debido a la pandemia del COVID-19.

**Gráfico N° 3**  
**COMPOSICIÓN DEL STOCK DE MORA (EFECTIVA – PRESUNTA)**



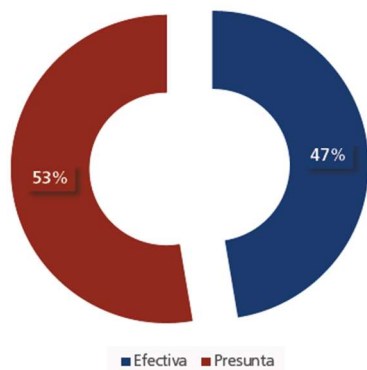
Fuente y elaboración: Futuro de Bolivia S.A. AFP.

Esta composición necesariamente debe ser analizada en los periodos normados por la Ley 1732 (SSO-LP) y de la Ley 065 (SIP), donde el stock de las contribuciones por clase de mora se modifica notoriamente.

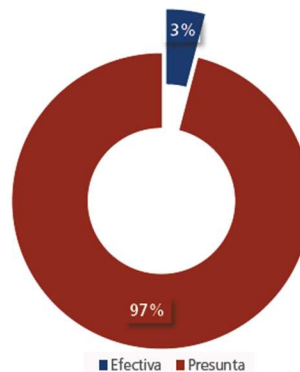
Es así que, cuando realizamos el análisis respecto al comportamiento de la mora en el periodo normado por la Ley 1732 de pensiones, se tiene que el 47% (Bs 78,1 millones) corresponde al Stock de Mora Efectiva y el 53% (Bs 86,5 millones) corresponde a la Mora Presunta. Pero cuando analizamos la mora después de la promulgación de la Ley 065 de Pensiones (SIP), el comportamiento del Stock de Mora cambia, debido a que solo el 3% (Bs 13 millones) es Mora Efectiva, y el 97% (Bs 449,5 millones de bolivianos) es Mora Presunta, incrementando en un 51,1% (152,1 millones de bolivianos) a consecuencia de la pandemia, tal y como muestra el siguiente gráfico.

#### Gráfico N° 4 COMPOSICIÓN DE LA MORA POR ESTAÑA DE GESTIÓN DE COBRO

STOCK DE MORA POR CLASE DE MORA – SSO



STOCK DE MORAPOR CLASE DE MORA - SIP



Fuente y elaboración: Futuro de Bolivia AFP S.A.

Finalmente, la Gestión Administrativa de Cobro, en Futuro de Bolivia S.A. – AFP, se encuentra descentralizada y se la efectúa por regional, siendo las regionales de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba y Oruro las que concentran el 93,73% (Bs 63.7 millones) del total de la Mora Administrativa. Y fueron las regionales donde las medidas de distanciamiento social y de cuarentena tuvieron mayor impacto económico, lo que generó una recesión que derivó en el incremento de la mora por el no pago de contribuciones.

Con relación al número de empresas en mora, existe un total de 9.116 empleadores en gestión de cobro (1.488 empresas más que la gestión 2019, como consecuencia de la pandemia), de los cuales, el 37,64% (3.431 empresas) corresponde a empleadores en Gestión Administrativa de Cobro, y el 62,36% (5.685 empresas) a empleadores en Gestión Judicial de Cobro. Las regionales de Santa Cruz, La Paz, Cochabamba y Oruro concentran la mayor cantidad de empleadores en mora con el 87,29% del total de empleadores en Gestión de Cobro Administrativo, de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 4**  
**MORA AL SIP POR REGIONAL Y ETAPA DE GESTIÓN DE COBRO**

REGIONAL	Gestión Administrativa de Cobro (ADM)		Gestión Judicial de Cobro (JUD)		TOTAL ADM + JUD	%
	TOTAL ADM	%	TOTAL JUD	%		
SANTA CRUZ	1.311	38,21%	2.305	40,55%	3.616	39,67%
LA PAZ	733	21,36%	2.379	41,85%	3.112	34,14%
COCHABAMBA	701	20,43%	496	8,72%	1.197	13,13%
ORURO	250	7,29%	285	5,01%	535	5,87%
RIBERALTA	79	2,30%	89	1,57%	168	1,84%
TRINIDAD	163	4,75%	62	1,09%	225	2,47%
COBIJA	48	1,40%	33	0,58%	81	0,89%
POTOSÍ	73	2,13%	23	0,40%	96	1,05%
TARIJA	35	1,02%	11	0,19%	46	0,50%
CHUQUISACA	38	1,11%	2	0,04%	40	0,44%
<b>Total</b>	<b>3.431</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.685</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.116</b>	<b>100,00%</b>
<b>% Por Fase de Cobranza</b>	<b>37,64%</b>		<b>62,36%</b>		<b>100%</b>	

Fuente y elaboración: Futuro de Bolivia AFP S.A.

“Canvas - modelo de negocio” es una herramienta muy interesante, que hace unos años (2010) vio la luz gracias al libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, y considerando la problemática que tiene Futuro de Bolivia con la mora de la Seguridad Social de largo plazo, se plantea como una solución lo siguiente:

“UN PLAN BASADO EN LA PROPUESTA DEL VALOR DEL MODELO CANVAS, PERMITIRÁ MINIMIZAR LA MORA DE MORA DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO CON EL QUE ACTUALMENTE CUENTA FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP”

## **2.4 OBJETIVOS**

### **2.4.1 Objetivo General**

Proponer una Propuesta de Valor a la Gestión Administrativa de cobro que permita mi minimizar la mora de la Seguridad Social de Largo Plazo con el que actualmente cuenta Futuro de Bolivia S.A. AFP

### **2.4.2 Objetivo Específico**

- Identificar las causas que originan el constante crecimiento del stock de mora de Futuro de Bolivia S.A. AFP.
- Buscar potenciales soluciones a las causas que originan el crecimiento del stock de mora, asociándolos a una propuesta de valor a través del modelo Canvas para que, Futuro de Bolivia S.A. AFP pueda minimizar su mora.
- Proponer un plan para la Gestión de Cobranza Administrativa de Futuro de Bolivia S.A. AFP con las soluciones a las causas identificadas.

## **2.5 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

La reforma previsional que ha creado el sistema de capitalización individual, en sustitución de régimen de reparto, tuvo una motivación esencial que se traduce en mejorar las pensiones de los trabajadores en el largo plazo y reducir el déficit financiero que dejó el Sistema de Reparto, y para materializar las pensiones y que estas vayan bajo un flujo eficiente requiere que un modelo de sistema de pensiones perfecto, el cual en ninguna parte del mundo existe. No obstante, es importante apuntar a un modelo perfecto, donde no debería existir

mora, o que asegurado sea vea perjudicado para percibir una pensión por errores en las declaraciones.

Que mayor motivación de plasmar el conocimiento adquirido en un documento que puede ser base para diferentes instituciones a nivel internacional que están atravesando con problemas como las de Futuro de Bolivia AFP. Asimismo, la solución planteada podría beneficiar a la Gestora Pública de la Seguridad de Largo Plazo.

En resumen, ¿a dónde apunta la solución del Problema? Apunta a un modelo perfecto de un sistema de pensiones basado en la capitalización individual.



### **CAPITULO III**

## **ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO**

### **3.1 SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO.**

Refiere al Seguro Social Obligatorio de largo plazo o al Sistema Integral de Pensiones o ambos según corresponda.

### **3.2 SEGURO SOCIAL DE LARGO PLAZO (SSO).**

Es el sistema de pensiones que inicia el 1ro. de mayo de 1997, aprobado mediante la Ley N°1732 de 29 de noviembre de 1996.

### **3.3 SISTEMA INTEGRAL DE PENSIONES (SIP).**

Es el sistema de pensiones aprobado por la Ley N°065 de 10 de diciembre de 2010, compuesto por el régimen Contributivo, Semiccontributivo y no contributivo.

#### **3.3.1 Régimen No contributivo:**

Compuesta por el Fondo Universal de Vejez que es financiado por los Recursos del IDH. Este Régimen otorga, de manera universal, la Renta Dignidad a todas las personas de nacionalidad boliviana y con residencia en Bolivia a partir de los 60 años de edad.

El valor del beneficio es diferenciado en Rentistas (personas que perciben una renta de jubilación o pensión de jubilación) y No Rentistas (adultos mayores que no reciben ingresos de ningún sistema de Seguridad Social).

- a) **Beneficiarios que perciben renta o pensión:** Los Beneficiarios que reciben una renta del Sistema de Reparto o pensión del Sistema Integral de Pensiones (SIP), cobran un monto de Renta Dignidad correspondiente a Bs3.250 por año, el cual es efectivizado en 11 pagos mensuales de Bs250 y 1 mensualidad de Bs500 (que considera el aguinaldo de la Renta Dignidad), incluidos en la papeleta de pago de renta o pensión de jubilación, que es pagado por las Entidades Proveedoras de Información (Administradoras de Fondos de Pensiones, Entidades Aseguradoras pagadoras de prestaciones del SSO, SENASIR y COSSMIL).
- b) **Beneficiarios que no perciben renta o pensión:** Los Beneficiarios que no reciben una renta del Sistema de Reparto o pensión del Sistema Integral de Pensiones (SIP), cobran un monto de Renta Dignidad correspondiente a Bs3.900 por año, el cual es efectivizado en 11 pagos mensuales de Bs300 y 1 mensualidad de Bs600 (que considera el aguinaldo de la Renta Dignidad), en los puntos de pago habilitados en las Entidades Financieras o Unidades Militares Móviles a lo largo de todo el país.
- c) **Personas que perciben una remuneración como servidores públicos:** Las personas que perciben una remuneración comprendida en el grupo 10000 del clasificador por objeto del gasto del Presupuesto General de la Nación, no tienen derecho al cobro de la Renta Dignidad, en tanto dure su dependencia laboral. No obstante, una vez que abandonen tal condición, tendrán derecho al cobro de la Renta Dignidad en el porcentaje que les corresponda (de acuerdo con la clasificación detallada precedentemente).

### **3.3.2 Régimen Contributivo:**

Compuesta por tres (3) Fondos: el Fondo de Ahorro Previsional, el Fondo de Vejez y el Fondo Colectivo de Riesgos.

- a) **El Fondo de Ahorro Previsional:** Se encuentra compuesto por las Cuentas Personales Previsionales. El Fondo de Ahorro Previsional está financiado con los recursos que componen las Cuentas Personales Previsionales, provenientes del pago del diez por ciento (10%) sobre el Total Ganado o Ingreso Cotizable del Asegurado Dependiente y Asegurado Independiente, respectivamente, las Cotizaciones Adicionales más los rendimientos.
  
- b) **El Fondo de Vejez:** Compuesto con los recursos del Saldo Acumulado de los Asegurados, que acceden a la Prestación de Vejez o Prestación Solidaria de Vejez, u originan el derecho a la Pensión por Muerte derivada de éstas. El Fondo de Vejez se encuentra financiado con los recursos del Saldo Acumulado de los Asegurados que acceden a la Prestación de Vejez o Prestación Solidaria de Vejez, u originan el derecho a la Pensión por Muerte derivada de éstas, más los rendimientos.
  
- c) **El Fondo Colectivo de Riesgos** se encuentra compuesto con los recursos provenientes de las primas por Riesgo Común, Riesgo Profesional y Riesgo Laboral.

Para financiar las prestaciones originadas por Riesgo Profesional, Riesgo Común y Riesgo Laboral, los Empleadores, Asegurados Dependientes y Asegurados Independientes según corresponda, deberán pagar las siguientes primas:

- o Prima por Riesgo Profesional, a cargo del Empleador, calculada sobre el Total Ganado de sus Asegurados Dependientes.
  
- o Prima por Riesgo Común, a cargo del Asegurado Dependiente y Asegurado Independiente, deducida del Total Ganado o Ingreso Cotizable, respectivamente.

- Prima por Riesgo Laboral, a cargo del Asegurado Independiente, deducida del Ingreso Cotizable.

Las primas serán pagadas hasta que el Asegurado cumpla sesenta y cinco (65) años de edad, salvo excepciones detalladas en el Anexo 1.

### **3.3.3 Régimen Semicontributivo:**

Compuesto por el Fondo Solidario, el cual se financia con:

- a)** El veinte por ciento (20%) de las primas por Riesgo Común, Riesgo Profesional y Riesgo Laboral, de forma mensual.
- b)** El cero coma cinco por ciento (0,5%) del Total Ganado o Ingreso Cotizable de los Asegurados Dependientes o Asegurados Independientes respectivamente, en calidad de Aporte Solidario del Asegurado.
- c)** El tres por ciento (3%) sobre el Total Ganado de los Asegurados Dependientes, en calidad de Aporte Patronal Solidario a cargo de los Empleadores.
- d)** El dos por ciento (2%) sobre el Total Ganado de los Asegurados del área productiva del Sector Minero Metalúrgico a cargo del Empleador de dicho sector.
- e)** Los recursos constituidos en la Cuenta Básica Previsional, a cargo de las Administradoras de Fondos de Pensiones hasta la fecha de constitución del Fondo Solidario.
- f)** Los siguientes porcentajes aplicados sobre el Total Solidario:
  - i) El diez por ciento (10%) de la diferencia entre su Total Solidario menos Bs35.000.- (TREINTA Y CINCO MIL 00/100 BOLIVIANOS), cuando la diferencia sea positiva.

ii) El cinco por ciento (5%) de la diferencia entre su Total Solidario menos Bs25.000.- (VEINTICINCO MIL 00/100 BOLIVIANOS), cuando la diferencia sea positiva.

iii) El uno por ciento (1%) de la diferencia entre su Total Solidario menos Bs13.000.- (TRECE MIL 00/100 BOLIVIANOS), cuando la diferencia sea positiva.

La persona dependiente o independiente, en base a sus aportes efectuados a la Seguridad Social de Largo Plazo, podrá tener el beneficio de la jubilación, con un componente solidario que mejora su pensión, previo cumplimiento de requisitos.

#### **3.4 ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES (AFP)**

Las AFP cumplen el mandato de asegurar la continuidad de los medios de subsistencia del capital humano, mediante la administración del Seguro Social Obligatorio de largo plazo.

Los Fondos de Pensiones son patrimonios autónomos y separados del patrimonio de las AFP. Cada uno de esos fondos es indiviso, imprescriptible e inafectable por gravámenes o medidas precautorias de cualquier especie.

Las AFP tienen una doble función:

1. Pagar pensiones de vejez, invalidez y muerte y los beneficios de la Capitalización.
2. Recaudar los ahorros e invertirlos de manera eficiente, a través del mercado abierto

### 3.5 FONDO DE CAPITALIZACIÓN INDIVIDUAL

Es el fondo que está compuesto por los Aportes obligatorios y voluntarios que permitirán a los trabajadores afiliados gozar de pensiones de jubilación y prestaciones por invalidez y sobrevivencia, pagadas a favor del derechohabiente del afiliado que fallezca.

### 3.6 FONDO DE CAPITALIZACIÓN COLECTIVA

Agrupar los recursos provenientes de las empresas capitalizadas (acciones y dividendos que estas generan), con el objetivo de distribuir estos beneficios BONOSOL Y GASTOS FUNERARIOS) a los bolivianos que al 31 de diciembre de 1995 hubieran cumplido 21 años.

#### 3.6.1 CLASIFICACIÓN DE LOS ASEGURADOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO

Con la finalidad de contextualizar e identificar los tipos de Asegurados, se desarrolló la siguiente tabla, donde se ilustra a los grupos de asegurados y sus subgrupos. Cada sub grupo, cuenta con características específicas.

**Tabla 5**  
**Clasificación de los Asegurados de la Seguridad Social de Largo Plazo**

<b>Grupo (Asegurados)</b>	<b>Subgrupos de Asegurados</b>
Dependientes	Dependientes
	Mineros Metalúrgicos
	Militares
	Trabajadores Estacionales
	Extranjeros (SSO)
Independientes	Independientes
	Transportistas.
	Trabajadores Estacionales.
	Terceros.
	Consultores.
	Extranjeros
Socia, Socio Trabajador	Cooperativistas Mineros

### 3.6.2 Asegurado Dependientes. –

- a) **Asegurado Dependiente.** - Es la persona que trabaja en relación de dependencia laboral, incorporada al Sistema Integral de Pensiones, pudiendo su empleador ser una Empresa Privada, una Entidad Pública o un Organización sin fines de lucro, cuyo principal requisito es que el Empleador se encuentre registrado y efectúe su obligación de agente de retención dentro de los plazos establecidos por ley efectúen las contribuciones a la Seguridad Social de Largo Plazo.
- b) **Asegurado Minero Metalúrgico.** - Es el Asegurado del área productiva del Sector Minero Metalúrgico, que como Política Pública el Estado definió que, a objeto del cálculo de las Prestaciones de Vejez y Prestación Solidaria de Vejez para Asegurados del área productiva del Sector Minero Metalúrgico, se aplica una tabla de vida diferenciada del resto de Asegurados.
- c) **Asegurado Militar.** Según la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la Nación, aprobada en el gobierno de Jaime Paz Zamora (1989-1993) establece en su artículo 115 que las rentas no deberán ser inferiores a los haberes que perciben los militares activos y los aumentos deberán ser iguales para ambos.

*“Artículo 115°.- El personal militar pasará al Servicio Pasivo con todos los haberes, bonos, beneficios y asignaciones alimentarias, excepto los derechos propios del Servicio Activo. Las rentas que debe percibir el personal militar, por seguro de vejez, de ninguna manera deberán ser inferiores al haber que perciben los del Servicio Activo. Los incrementos a los haberes del Servicio Activo, serán*

aplicados en los mismos porcentajes para el personal del Servicio Pasivo”.

Además, los militares que se jubilen a causa de enfermedades o accidentes podrán percibir el 100% del grado hasta alcanzar su edad de jubilación.

Los oficiales, suboficiales, sargentos de armas y servicios y personal civil que a la fecha de la promulgación del presente Decreto Supremo prestan sus servicios en el Ministerio de Defensa Nacional, Ejército, Fuerza Aérea y Fuerza Naval que estuviesen adscritos a la Corporación del Seguro Social Militar (COSSMIL) a esa fecha, cuando se acojan a la jubilación en el Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo de conformidad al artículo séptimo de la Ley de Pensiones y sus normas reglamentarias, tendrán derecho al mejoramiento de renta proveniente de la Cuenta Colectiva siempre que a la fecha de solicitud de este beneficio hubiesen cumplido al menos treinta y cinco (35) años de servicio en las instituciones mencionadas y los recursos acumulados en cada una de las cuentas individuales correspondientes, sumado a la Compensación de Cotizaciones del Sistema de Reparto, no sean suficientes para obtener una pensión de jubilación del cien por ciento (100%) de su Salario Base, conforme a la definición de la Ley de Pensiones, incluyendo las prestaciones por muerte que correspondan a sus derechohabientes. (DSN°24668, 1997).

Este beneficio, de acceder a una pensión del 100% del haber percibido fue ratificado por el Gobierno de Turno, como parte de la Política Pública.



**d) Trabajadores Estacionales. –**

Se define como Trabajo Estacional a la actividad laboral de tiempo completo cuya duración es menor de un (1) año, que se repite todos los años estacionalmente, vinculada a ciclos biológicos o climáticos, correspondiente, entre otros, a los sectores agrícola, pecuario y de silvicultura.

A los únicos fines del Sistema Integral de Pensiones las trabajadoras y los trabajadores que desarrollan su actividad laboral de manera estacional podrán, a elección de la trabajadora o trabajador, realizar sus contribuciones como Asegurados Dependientes o Asegurados Independientes (LEY N° 065 DE PENSIONES, 2010).

El Estado, como parte de una política pública otorga la atribución a los trabajadores Estacionales de elegir su condición de Asegurado como Asegurados Dependientes o Asegurados Independientes, a fin de incorporarlos dentro de la Seguridad Social de Largo Plazo.

**e) Extranjeros. -**

Son las personas nacionales que mantengan relación de dependencia laboral con las Misiones Diplomáticas, Consulares, Misiones Especiales, y Representaciones Permanentes, Organismos Internacionales y Organizaciones de Cooperación Internacional, acreditadas ante el Estado Plurinacional de Bolivia.

Son Las personas nacionales que mantengan relación de dependencia laboral con Misiones Diplomáticas, Consulares,

Misiones Especiales, y Representaciones Permanentes del Estado Plurinacional de Bolivia, destacadas en el exterior.

Para este fin, el Empleador deberá actuar como agente de retención y pagar las contribuciones establecidas en la presente Ley y sus reglamentos.

### **3.6.3 Asegurados Independientes.-**

**a) Independientes.** Es la persona sin relación de dependencia laboral, incorporada al Sistema Integral de Pensiones, que efectúa sus contribuciones de manera voluntaria en un plazo diferente al del Empleador. La persona que se incorpore al Sistema Integral de Pensiones como Asegurado Independiente tendrá las siguientes obligaciones:

- Pagar los Aportes del Asegurado, el Aporte Solidario del Asegurado, las Primas por Riesgo Común y Riesgo Laboral y la Comisión, deducidas de su Ingreso Cotizable.
- Presentar las declaraciones de pago y la documentación de respaldo de acuerdo a disposiciones reglamentarias, a tiempo de efectuar el pago correspondiente.

El Asegurado Independiente podrá efectuar hasta doce (12) aportes por adelantado

**b) Transportistas (Sector del Autotransporte). -**

Los trabajadores del sector público del autotransporte contribuirán al Sistema Integral de Pensiones, a través de una modalidad solidaria de recaudación a ser definida mediante Decreto Supremo, a objeto de efectuar las contribuciones a las Cuentas Personales Previsionales de los asegurados del sector y acceder, al cumplimiento de requisitos, a los beneficios de la Sistema Integral de Pensiones. Los agentes de retención de las contribuciones del sector público del autotransporte deben ser establecidos en Decreto Supremo.

Mediante el Decreto Supremo se podrán establecer modalidades de recaudación para la incorporación de otros sectores de trabajadores, a objeto de efectuar contribuciones a sus Cuentas Personales Previsionales (LEY N° 065 DE PENSIONES, 2010). Si bien a le fecha aún no se cuenta con la reglamentación, este instrumento ayudará a incrementar la incorporación una mayor cantidad de personas a la Seguridad Social de Largo Plazo.

**c) Trabajadores Estacionales. -**

Se define como Trabajo Estacional a la actividad laboral de tiempo completo cuya duración es menor de un (1) año, que se repite todos los años estacionalmente, vinculada a ciclos biológicos o climáticos, correspondiente, entre otros, a los sectores agrícola, pecuario y de silvicultura.

A los únicos fines del Sistema Integral de Pensiones las trabajadoras y los trabajadores que desarrollan su actividad laboral de manera estacional podrán, a elección de la trabajadora o trabajador, realizar sus

contribuciones como Asegurados Dependientes o Asegurados Independientes. (LEY N° 065 DE PENSIONES, 2010)

**d) Terceros.-** Son personas registradas a la Seguridad Social de Largo Plazo, por quienes un Contribuyente voluntario efectúa contribuciones en favor de ellos.

**e) Consultores. -**

Los consultores se encuentran obligados a contribuir como Asegurado Independiente pagando el Aporte del Asegurado, el Aporte Solidario del Asegurado, la prima por Riesgo Común, la prima por Riesgo Laboral y la Comisión deducidas del Total Mensual en caso de consultores por línea. En caso de Consultores por Producto las contribuciones señaladas se realizarán mensualmente sobre el monto resultante de dividir el monto total del contrato entre la duración del mismo.

Los contratantes tienen la responsabilidad de exigir el comprobante de las contribuciones antes de efectuar los pagos establecidos en su contrato

**f) Extranjeros.-**

Son las personas extranjeras que tengan relación de dependencia laboral en Bolivia, que podrán asegurarse al Sistema Integral de Pensiones de manera voluntaria como Asegurados Independientes.

### **3.6.4 Socio Trabajador**

#### **a) Cooperativistas Mineros (Socio Trabajador). -**

Está constituido por cooperativistas dedicados a la actividad minera tradicional, aurífera y no metálico.

Como una política de incentivo, la Ley N° 065 dispone que, a los únicos efectos de acceder a la Prestación Solidaria de Vejez, los socios trabajadores Cooperativistas Mineros podrán efectuar aportes por periodos no aportados hasta un máximo de doce (12) periodos, sobre un Total Ganado de al menos seis (6) veces el Salario Mínimo Nacional vigente a momento de efectuar el depósito. Los Aportes considerarán únicamente cotizaciones a la Cuenta Personal Previsional y pago de la Comisión, que como Política Pública el Estado definió que, a objeto del cálculo de las | de Vejez y Prestación Solidaria de Vejez para Asegurados Cooperativistas Mineros, se aplica una tabla de vida diferenciada del resto de Asegurados. (igual que los mineros metalúrgicos).

### **3.7 CONTRIBUCIONES AL SISTEMA INTEGRAL DE PENSIONES:**

#### **3.7.1 Contribuciones de Asegurados Independientes**

Un Asegurado Independiente realizar sus Contribuciones al Sistema Integral de Pensiones (SIP) a través del “Formulario de Pago de Contribuciones de Asegurados Independientes” y los porcentajes a aportar sobre su Ingreso Cotizable se encuentran detalladas en la siguiente tabla:

**Tabla 6**  
**Contribuciones de Asegurados Independientes**

Detalle	Porcentaje de Aporte
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%
Cotización Mensual	10%
Prima por Riesgo Común	1,71%
Prima por Riesgo Laboral	1,71%
Comisión	0,50%
	<b>14.42%</b>
Aporte Nacional Solidario	1% 5% 10%

Fuente: DS N°778 de 26 de enero de 2011

Elaboración: Propia

El Ingreso Cotizable es el ingreso mensual de una persona sin relación de dependencia laboral, libremente declarado a efecto del Pago de las Contribuciones; no puede ser menor a un (1) Salario Mínimo Nacional vigente, ni mayor a sesenta (60) veces el Salario Mínimo Nacional.

### **3.7.2 Contribuciones de Asegurados Dependientes**

Es Obligación del Empleador realizar las Contribuciones mensuales al Sistema Integral de Pensiones (SIP) por sus Trabajadores Dependientes, como se detalla a continuación:

- a) Con cargo a sus propios recursos el Empleador debe pagar mensualmente el 6.71% del Total Ganado de sus Dependientes a la AFP que corresponda conforme el siguiente cuadro.

**Tabla 7**  
**CONTRIBUCIONES DE ASEGURADOS DEPENDIENTES CON CARGO AL EMPLEADOR**

Detalle	Porcentaje de Aporte
Aporte Patronal Solidario	3%
Prima por Riesgo Profesional	1,71%
Aporte Patronal a la Vivienda	2%
Total	6,71%

Fuente: DS N°778 de 26 de enero de 2011

Elaboración: Propia

- b) Con cargo a recursos de sus Trabajadores Dependientes, el Empleador debe actuar como agente de retención y deducir, el 12.71% del Total Ganado y pagarlo mensualmente a la AFP que corresponda conforme al siguiente cuadro.

**Tabla 8**  
**CONTRIBUCIONES DE ASEGURADOS DEPENDIENTES CON CARGO AL ASEGURADO**

Detalle	Porcentaje de Aporte
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%
Cotización Mensual	10%
Prima por Riesgo Común	1,71%
Comisión	0,50%
Total	12.71%
Aporte Nacional Solidario	1% 5% 10%

Fuente: DS N°778 de 26 de enero de 2011

Elaboración: Propia

Todo Trabajador Dependiente cuyo ingreso sea superior a Bs.13.000 debe realizar su Aporte Nacional Solidario.

Los Empleadores deben pagar como máximo hasta el último día hábil del mes siguiente de devengado el salario de sus trabajadores. A partir del día siguiente de vencido dicho plazo, el Empleador incurre en Mora.

Asimismo, existen otras opciones para las personas que cuentan con una renta en el Sistema de Reparto, o una pensión en la Seguridad Social de Largo Plazo, cuyos porcentajes de aportación varían según la decisión de continuar o no con sus aportes.

Las personas mayores a 65 años también tienen distinto criterio para efectuar sus aportes, cuyo detalle de aporte se encuentran detallados en el Anexo 1.

### **3.8 FORMULARIO DE PAGO DE CONTRIBUCIONES**

La Seguridad Social de largo plazo cuenta con once (11) tipos de Formulario de Pago de Contribuciones por medio de los cuales ingresa la recaudación mensual de las AFP. Existen Formularios de Pago para Asegurados Dependientes, Asegurados Independientes, Consultores, Cooperativistas Mineros y para realizar las contribuciones de terceros. Existen Formularios para el Pago de Aportes del Seguro Social Obligatorio (SSO) y otros Exclusivos para el Sistema Integral de Pensiones. También existen dos (2) boletas de pago que son utilizados para que los empleadores puedan regularizar mora efectiva.

La siguiente tabla detalla cada uno de los Formularios habilitados para el pago de contribuciones, su aplicabilidad según el sistema (SSO – SIP) y si estos son potenciales para generar mora en caso de errores de la declaración de las contribuciones.



**Tabla 9**  
**FORMULARIOS DE PAGO DE CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO**

N°	FORMULARIOS DE PAGO DE CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO	SISTEMA		MORA
		SSO	SIP	
1	Formulario de Pago de Contribuciones Seguro Social Obligatorio y Aportes para Vivienda	SI		SI
2	Formulario de Pago de Contribuciones Cuenta Básica Previsional	SI		SI
3	Formulario de Pago de Contribuciones Aportes Voluntarios a Favor de Terceros	SI	SI	SI
4	Formulario de Pago de Contribuciones al Sistema Integral de Pensiones		SI	SI
5	Formulario de Pago de Contribuciones al Fondo Solidario		SI	SI
6	Formulario de Pago de Contribuciones de Reintegros al Fondo Solidario		SI	SI
7	Formulario de Pago de Contribuciones al Sistema Integral de Pensiones Cooperativistas Mineros		SI	SI
8	Formulario de Pago de Contribuciones de Asegurados Independientes	SI	SI	NO
9	Formulario de Pago de Contribuciones Consultor de Línea, Consultor por Producto, Consultor	SI	SI	NO
10	Boleta de Pago de deudas por aportes al Sistema Integral de Pensiones y Fondo Solidario		SI	SI
11	Boleta de Pago de deudas por aportes al Fondo de Vivienda	SI	SI	SI

Fuente y Elaboración Propia

### **3.9 MORA EN EL SISTEMA INTEGRAL DE PENSIONES.**

Es la situación en la que se encuentran las Contribuciones y los Aportes Nacionales Solidarios retenidos por los Empleadores a los Asegurados Dependientes y no pagadas al SIP en los plazos establecidos en la Ley de Pensiones.

### **3.9.1 Mora del Empleador.**

El Empleador debe pagar las Contribuciones al SIP hasta el último día hábil del mes siguiente de devengado el salario de sus trabajadores. A partir del día siguiente de vencido dicho plazo, el Empleador incurre en mora y deberá pagar el Interés por Mora y el Interés Incremental por las contribuciones no pagadas.

Las contribuciones, el Interés por Mora, el Interés Incremental y Recargos no pagados por el Empleador, en ningún caso podrán ser posteriormente cobrados a los Asegurados.

### **3.9.2 Presunción de Mora.**

Se presume que las Contribuciones y los Aportes Nacionales Solidarios están en mora cuando el Empleador no pagó éstas en el plazo establecido, o efectúa un pago notoriamente inferior al del mes anterior, sin haber informado las causales que lo justifiquen, salvo que se pruebe lo contrario.

### **3.10 COBRANZA.-**

Corresponde a la obligación que tienen las AFP y la Gestora para el cobro de la mora del Empleador, es decir, de montos adeudados por el concepto de Contribuciones, Aporte Nacional Solidario y el Interés por Mora, el Interés Incremental y recargos que correspondan.

La cobranza debe ser efectuada a través de la Gestión Administrativa de Cobro, del Proceso Coactivo de la Seguridad Social y/o del Proceso Penal.

### **3.11 GESTION ADMINISTRATIVA DE COBRO**

La Gestión Administrativa de Cobro comprende todos los actos orientados a realizar la cobranza de las Contribuciones en mora y de los Aportes Nacionales Solidarios en mora; y tienen un plazo máximo de ciento veinte (120) días calendario, desde que el Empleador se constituyó en mora.

La Gestión Administrativa de Cobro es importante porque se considera como una medida prejudicial o preparatoria necesaria para iniciar el Proceso Coactivo de la Seguridad Social y/o Proceso Penal.

Las principales actividades que se realiza en la Gestión Administrativa de Cobro son las siguientes:

### **3.11.1 Identificación de Mora**

Generar la mora del Sistema Integral de Pensiones, Fondo Solidario, en base a Información de Aseguramiento, Recaudaciones (conciliación y acreditación de aportes) y registros salarios variables, entre otros.

La mora que se identifica por periodo de cotización es la siguiente:

- a) **Mora efectiva por no pago (M1).**- Mora que es generada en base a respaldos documental como Boletas de Pago, Planillas, Contratos de trabajo, para cuyo propósito se utiliza los Formularios de Conformidad de Aportes (FCA) o el Formulario de Efectivización de Mora (FEM), según corresponda.
- b) **Mora efectiva en defecto (M2).**- mora generada a raíz del resultado de la Acreditación de las Contribuciones, y se refiere a la diferencia negativa que existe entre lo pagado y lo declarado por el Empleador.
- c) **Mora Presunta por no Pago (M3).**- Corresponde a la presunción de mora por la falta de pago de un periodo de cotización por el Empleador y que no existe descargos que justifiquen el no pago.
- d) **Mora presunta por defecto (m4).**- corresponde a la disminución de un 20% o más referente al pago procesado del mes inmediatamente anterior.

### **3.11.2 Emisión de Cartas de Cobro**

Permite la emisión, distribución y control de la entrega de las cartas de cobro.

### **3.11.3 Publicación de Mora**

Consiste en la publicación en un medio de prensa escrita de circulación nacional y en la página Web de la Gestora, del total de empleadores en mora. Existen publicaciones mensuales y semestrales cuyos campos publicados varían.

### **3.11.4 Generación de Nota de Débito**

Comprende la generación de Notas de Débito y liquidaciones de mora, para iniciar los procesos judiciales, con la presentación de la demanda en juzgados.

Corresponden a gestiones normadas y adicionales, que tienen por objetivo la recuperación y/o regularización de la de mora con base a metas, y trata de evitar que las empresas ingresen a los procesos judiciales.

### **3.11.5 Gestión de Cobro**

Corresponden a gestiones normadas y adicionales, que tienen por objetivo la recuperación y/o regularización de la de mora con base a metas, y trata de evitar que las empresas ingresen a los procesos judiciales.

La gestión de cobro comprende entre otros de:

- a) Envío de cartas.
- b) Llamadas telefónicas.
- c) Visitas a los empleadores.
- d) Generación de liquidaciones de mora.
- e) Registro de contactos y resultados de la gestión de cobranza

### **3.11.6 Mora generada en Prestaciones**

Consiste en la gestión de cobro en atención de solicitudes por períodos faltantes e inconsistencia de aportes como parte de un trámite de prestación, sea que se inicie el trámite de prestación o no.

### **3.11.7 Cálculo de intereses por Mora**

Consiste en el cálculo de intereses por mora e incremental para que los empleadores puedan efectuar el pago de las contribuciones en mora. Para el cálculo de los intereses por mora e incremental se requiere previamente el cálculo de la tasa de interés por mora y los factores.

### **3.11.8 Emisión de Certificados de No Adeudo – CNA**

Las empresas que deseen participar de licitaciones estatales deben presentar, como parte de sus requisitos, un Certificado que demuestre que no tiene deudas al Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo, denominado Certificado de No Adeudo (CNA). La Gestora emite los mencionados documentos previa verificación que no exista mora, caso contrario rechaza las solicitudes y facilita el pago de la mora. Los CNA también son emitidos vía Web.

### **3.11.9 Convenio de Pagos por contribuciones y ANS en mora al SIP**

Aplica a solicitudes de convenio de pago por periodos en mora a partir de ENERO de 2011, así como para las solicitudes de Convenios de Pago de periodos en mora anteriores a ENERO de 2011 con algunas salvedades en el procedimiento general.

### **3.11.10 Gestión de Cobranza de Recargos RA 244/2009**

Comprende la gestión de cobro de los casos de Recargos que son calculados por el Área de Prestaciones de la Gestora Pública de la Seguridad Social de

Largo Plazo – GPS, o AFP según corresponda, hasta la recuperación de los mismos y/o el Ingreso de la Demanda a Juzgados determinado en la Resolución Administrativa N° 244/2006. También comprende el la suscripción, seguimiento y control de Convenios de Pago de Recargos

#### **3.11.11 Gestión de Cobranza de Recargo RA 883/2006**

Comprende la gestión de cobro de los casos de Recargos que son calculados por el Área de Prestaciones de la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo – GPS, o AFP según corresponda hasta la recuperación de los mismos y/o el Ingreso de la Demanda a Juzgados determinado en la Resolución Administrativa N° 883/2006. También comprende el la suscripción, seguimiento y control de Convenios de Pago de Recargos

#### **3.11.12 Gestión a Consultores**

Consiste en el envío de cartas a los Contratantes por falta de pago de Contribuciones de sus Consultores de Línea, Consultor por Producto y Consultor, que registren el Formulario de Registro de Consultores (FRC) y que no se encuentren como agentes de retención

#### **3.11.13 Reliquidación de deudas de Empleadores (Actualización de la liquidación de mora)**

Actualiza una liquidación de una Nota de Débito, por los siguientes motivos:

- A requerimiento del empleador
- Por actualización de nuevos periodos en mora
- Por cambio en la deuda que compone una nota de débito (registro de descargo/pago de planilla).
- Por inclusión de gastos judiciales/administrativos
- Por suscripción de un convenio de pago

#### **3.11.14 Asignación de procesos judiciales a Abogados**

La asignación del abogado debe efectuarse considerando: el abogado que tenga procesos pendientes con el mismo empleador, y en caso de no existir uno, aquel que tenga la menor cantidad de procesos activos asignados. La asignación será realizada mediante sistema. De la misma forma se asignarán Procuradores a un proceso judicial

#### **3.11.15 Registro de Asegurados con Salario Variable**

Consisten en Registrar a un asegurado con salario variable. Los Asegurados que incluyan una marca de “Salario Variable” para un empleador específico no deben ser considerados para la identificación de mora M4 en SIP/ANS, siempre y cuando la marca se encuentre dentro del rango de fechas de vigencia

#### **3.11.16 procedimiento de depuración manual de deuda**

La depuración manual podrá efectuarse en sistema por las clases de deuda: M3 y M4, para mora por el SIP/SSO, ANS/CBP y Vivienda, y eventualmente a mora efectiva (M1 y M2) si correspondiere.

#### **3.11.17 Contabilización de la Mora**

Consiste en la creación de una base de datos (Archivo General de Mora y Archivo Histórico de mora) donde se reporta la mora vigente y la mora regularizada correspondientemente, de los cuales se emiten reportes para la contabilización de la mora.

#### **3.11.18 Control de Plazos**

Consiste en el control de plazos para la generación de la mora, emisión de cartas, publicaciones, emisión de liquidaciones, notas de débito y la presentación de la demanda a juzgados.

Así también controla los plazos para la emisión de reportes mensuales que son solicitados por la Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros APS.

### **3.11.19 Reportes APS**

Emite reportes que son enviados mensualmente a la APS.

### **3.12 COBRANZA JUDICIAL**

Los procesos judiciales que se inicien en el marco de la Ley de Pensiones para la recuperación de las contribuciones en mora, deberán considerar el Proceso Coactivo de la Seguridad Social y el Proceso Penal.

### **3.13 RECARGOS.**

El Empleador deberá pagar en beneficio del Asegurado, del Fondo Solidario y de la entidad pagadora según corresponda, los recargos establecidos por reglamento, de conformidad a lo siguiente:

a) Hasta un máximo del cien por ciento (100%) del capital necesario para el financiamiento de la Prestación de Invalidez o Pensión por Muerte derivada de ésta, si el Asegurado hubiese sido declarado inválido o hubiese fallecido durante el período en que el Empleador no pagó la prima por Riesgo Común generándole descubertura por el incumplimiento de requisitos de cobertura.

b) Hasta un máximo del sesenta por ciento (60%) del capital necesario, si el Asegurado hubiese sido declarado inválido o hubiese fallecido durante el período en el que, el Empleador no pagó las primas por Riesgo Común, con destino al Fondo Solidario.

c) Hasta un máximo del cien por ciento (100%) del capital necesario, si el Asegurado hubiese sido declarado inválido o hubiese fallecido durante el período en el que, el Empleador no pagó las primas por Riesgo Profesional, con destino a la entidad pagadora de la prestación.



### **3.14 OBLIGATORIEDAD DEL EMPLEADOR CON LA TRABAJADORA O EL TRABAJADOR A LA CONCLUSIÓN LABORAL.**

El Empleador, a tiempo de concluir la relación laboral, deberá encontrarse al día en el pago de las Contribuciones por el Asegurado al Sistema Integral de Pensiones y al Seguro Social Obligatorio de largo plazo, debiendo presentar al Ministerio de Trabajo, junto al Finiquito del Empleado, la certificación correspondiente emitida por la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo o la AFP según corresponda.

En caso de que el Empleador no hubiere efectuado el pago de las Contribuciones al Seguro Social Obligatorio de largo plazo o al Sistema Integral de Pensiones al momento de la conclusión de la relación laboral, ésta no producirá el efecto de poner término al contrato de trabajo, manteniendo el vínculo laboral hasta que cumpla este requisito.

En caso que el Empleador no se encuentre al día en el pago de las contribuciones retenidas a una trabajadora o un trabajador para el Seguro Social Obligatorio de largo plazo o el Sistema Integral de Pensiones cuando éste decida su retiro voluntario en el marco de la legislación laboral vigente, el Empleador deberá pagar las contribuciones en mora de esta o este trabajador, en el plazo establecido para el pago de los beneficios sociales de acuerdo a normativa vigente, tomando en cuenta el interés en mora e incremental correspondiente.

En caso de incumplimiento deberá pagar las multas establecidas en reglamento.

### **3.15 INTERES POR MORA.-**

Es la tasa aplicada sobre las Contribuciones al Sistema Integral de Pensiones o al Aporte Nacional Solidario, que se paga en caso de mora del Empleador o Aportante Nacional Solidario respectivamente.

Desde el periodo de cotización enero/2011, la tasa de interés corresponde a la aplicación de la tasa de rentabilidad más alta de los fondos del SIP administrados por la Gestora Pública De La Seguridad Social de largo plazo.

La tasa de interés por mora hasta el periodo de cotización diciembre/2010 corresponde a la tasa que resulte mayor entre la rentabilidad promedio del fondo de capitalización individual (FCI) en moneda nacional y la tasa bancaria activa comercial promedio en moneda nacional publicada por el Banco Central de Bolivia. esta tasa de interés es en beneficio de los trabajadores y va a compensar la rentabilidad que hubiese obtenido, si el empleador depositaba a tiempo sus contribuciones. No obstante, considerando que las Administradoras de Fondos de Pensiones continúan operando, y estas no crearon los Fondos del SIP, se continúa utilizando esta forma de cálculo del Interés por Mora.

### **3.16 INTERÉS INCREMENTAL.**

Corresponde al veinte por ciento (20%) calculado sobre el Interés por Mora con destino al Fondo Solidario

### **3.17 LA RECAUDACIÓN NO ACLARADA,**

Registra el total de la recaudación que no cuenta con documentación de respaldo, no está conciliada y/o contiene errores del FPC, planillas o reporte de la entidad recaudadora.

### **3.18 REZAGOS**

Los Rezagos son aportes depositados por concepto de Contribuciones en una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), pero no tienen identificación o respaldo suficiente y satisfactorio para ser acreditados en una Cuenta Personal Previsional, por lo tanto, no figuran en el Estado de Ahorro Previsional.

### **3.19 HACIA EL MODELO DE LA PROPUESTA**

Si bien existe una relación entre problema-solución, en el ámbito empresarial se debe considerar en la ecuación otras variables importantes como, eliminar la causa del problema, innovación y propuesta de valor a objeto de obtener una ventaja competitiva.

Para ilustrar lo señalado en el párrafo anterior, y cómo se esbozó el presente marco teórico se presenta la siguiente ilustración:

Ventaja Competitiva = Mayores ingresos; Eliminar la causa del Problema; Innovación; Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio, pues engloba toda una serie de beneficios que la empresa aporta al cliente y que este reconoce como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia. Sin embargo, en muchas ocasiones se confunde la propuesta de valor con la ventaja competitiva que, a pesar de estar relacionadas, no se refieren a lo mismo. (Serrana, 2021)

### **3.20 VENTAJA COMPETITIVA. –**

Day (1984) asevera que la ventaja competitiva está definida por “Una posición superior basada en una combinación de diferenciación, superioridad en costes, o en operaciones en un nicho de mercado protegido” (Sigalas, 2015)

Porter (1985) afirma que “la ventaja competitiva se deriva de la capacidad de crear valor para sus compradores”. En relación a valor se hace referencia a ofertar productos o servicios a precios más bajos, con beneficios similares a la competencia o precios altos, con beneficios únicos. (Sigalas, 2015)

La teoría de la ventaja competitiva ha sido uno de los mayores logros de Porter y le permitió desempeñarse con éxito como asesor estratégico de algunas de las multinacionales más conocidas del mundo como entre otras DuPont o Royal Dutch Shell y como asesor del mismo Gobierno de Estados Unidos. Sin embargo, su empresa internacional de consultoría, Monitor, fundada en los Ochenta, no logró superar la crisis y fue adquirida por otro grupo tras declarar la bancarrota en 2008, lo que generó animadas discusiones entre los economistas que en la sustancia se dividen entre los que afirman que Monitor no fue capaz de poner en acto las teorías de su fundador y los que por contra consideran que las teorías mismas de Porter ya no están capacitadas para medirse de forma exitosa con el mercado de nuestra época. De hecho el mismo Porter en un texto del 1990 (The Competitive Advantage of Nations - La ventaja competitiva de las naciones) había reconocido que el modelo de las tres estrategias competitivas genéricas habría tenido que ser más dinámico para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el mercado (Web y Empresas, s.f.).

Estos enfoques permiten a las organizaciones generar ventaja competitiva, las cuales se convierten en estrategias que llevan al éxito a las empresas si las desarrollan de manera eficiente. (García Ochoa Mayor & Bajo Davó, 2015)

La ventaja competitiva de las empresas tiene su fuente en los recursos, capacidades y aptitudes centrales, las cuales se encuentran en función de las habilidades empresariales con la finalidad de que se desarrollen procesos sistemáticos y de esta manera se puedan generar dicha ventaja. (Perdomo Ortiz, 2003)

Cuando las empresas logran desarrollar ventaja competitiva, la única manera de mantenerse a la vanguardia del mercado es mantenerse en mejora constante, es decir renovando sus procesos y utilizando eficientemente sus recursos con la finalidad de alcanzar

### **3.21 INNOVACIÓN.-**

La innovación como proceso complejo puede analizarse desde muchas perspectivas distintas, no obstante, para la presente memoria laboral se utilizó la siguiente definición:

“La innovación es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado” (ECONOMIPEDIA S.L., 2021) .

De hecho, como aporte a un concepto se podría señalar que, innovar es mejorar lo que existe, es introducir cosas nuevas que antes no existían, es utilizar lo que no se utilizaba o lo no se conocía a fin de obtener una ventaja competitiva.

“Son muchos elementos los que intervienen en el área de la innovación. Siempre se habla de creatividad, de inspiración, de mejorar aspectos, pero son más cosas las que intervienen en la innovación.

Es esencial tener buenas ideas como base, pero después hay que saber cómo trasladar esas ideas al público en forma de producto, en cuestiones promocionales, o comerciales.

Otro aspecto importante es innovar desde dentro de la propia empresa. Eso puede suponer la nueva automatización de productos para acortar los tiempos de producción y mejorar el aumento, la relación entre los trabajadores, proveedores y los clientes.

Por lo tanto, innovar es algo esencial, pero que también se compone de múltiples elementos y áreas donde poder llevarse a cabo". (ECONOMIPEDIA S.L., 2021)

A través del conocimiento de los productos, del mercado, del aporte de valor de la empresa, de las necesidades de los consumidores se pueden establecer una serie de cambios y criterios para innovar en ellos y que sean útiles en el mercado.

### **3.22 LA INNOVACIÓN Y SUS ÁMBITOS DE IMPLEMENTACIÓN**

La innovación puede darse en diferentes áreas: sociales, empresariales, de organización, tecnológicas, entre otras. Estas son las más destacadas a la hora de innovar (ECONOMIPEDIA S.L., 2021):

#### **3.22.1 Innovar en el área de procesos y productos.**

En este caso la innovación se dirige a mejorar los productos existentes, y permitir que el área de procesos sea igualmente innovadora para obtener los resultados deseados. Por ejemplo: fabricar productos con envoltorios que mejoren su durabilidad.

#### **3.22.2 Innovar en materia de organización.**

La innovación no solo puede responder al hecho de mejorar o crear un producto que revolucione el mercado, sino que también se puede aplicar a la organización de la propia empresa. Esto se puede llevar a cabo a través de la planificación de la propia organización, las tareas y las relaciones internas y externas con la empresa. Aplicar mecanismos y una base de trabajo que incluya la innovación en su puesta en marcha. Por ejemplo: incluir nuevos softwares de apoyo a la gestión empresarial, nuevas formas de contacto con los clientes, a través de aplicaciones, correos electrónicos personalizados.

### **3.22.3 Innovar en el área comercial.**

Un elemento indispensable es poder introducir al mercado productos que tengan éxito y supongan la supervivencia de las marcas. En cuestiones comerciales se puede trabajar la innovación en el packaging y diseños de productos de tal forma que causen un impacto destacado y positivo en los consumidores, en el modo de colocarlos en los puntos de venta, donde la creatividad y el estudio de la acción de los consumidores tiene mucho que ver para ayudar e innovar, o a la hora de llevar a cabo promociones innovadoras que se salgan de lo cotidiano y que llamen la atención de los posibles consumidores. Por ejemplo: crear escaparates llamativos, combinar colores, aromas, iluminación para captar la atención del público.

### **3.22.4 Innovar en tecnología.**

Si se puede innovar en el aspecto social, comercial, de organización, también se puede mencionar el hecho de hacerlo en el aspecto tecnológico a través de la utilización de técnicas de fabricación de producto, de maquinaria o herramientas que aporten valor al producto y se obtengan novedosos resultados. Por ejemplo: utilizar la inteligencia artificial para desarrollar y mejorar productos ya existentes.

## **3.23 LA TEORÍA DEL EMPRESARIO INNOVADOR.**

“El empresario es eje de un ecosistema organizacional y de emprendimiento. Toma decisiones estratégicas, fija metas y objetivos, y asume responsabilidades comerciales y legales. Esto es fundamental para el éxito empresarial, sin embargo, un empresario innovador va mucho más allá y la teoría de Schumpeter, sobre esta figura, establece un enfoque revelador para los actuales líderes del negocio. (Quevedo, 2019)

Josep A. Schumpeter, uno de los economistas más importantes del siglo XX, teorizó sobre el empresario innovador. Según él, la empresa es “la realización

de nuevas combinaciones” y los empresarios son “los individuos encargados de dirigir dicha realización”.

Según su teoría, el sistema económico puede estar en una situación de equilibrio, donde los ingresos son iguales a los costos de producción, a esto se le denomina beneficio ordinario.

El empresario Schumpeteriano rompe con ese equilibrio cuando innova comercializando un nuevo producto, lo cual provoca una situación de desarrollo económico en la que obtiene beneficios extraordinarios.

### **3.24 LA FUNCIÓN DE INNOVAR Y EL ROL DE EMPRESARIO.-**

Se debe hacer notar que Schumpeter analiza a la innovación de forma holística, y distingue tres puntos interconectados en su creación: invención, innovación y difusión. La invención es el proceso del cual se presenta al nivel científico-técnico, es decir, el descubrimiento de algo nuevo. En cuanto a la presentación de lo inventado hacia el público, se da el paso crítico para definirse como innovación. El innovador, es el que logra relacionar lo nuevo, con la adaptación a un producto, proceso o método organizativo, para ser difundido.

Schumpeter, quien expuso que el proceso de innovación se convierte en el mecanismo interno, que genera la evolución del sistema capitalista, motivado por el accionar de un emprendedor que persigue un reconocimiento científico. Bajo este enfoque, el proceso innovador aparece como una herramienta competitiva, y la empresa y el emprendimiento, como sus factores determinantes (Jimenez-Barrera, 2018).

La “destrucción creativa” es un concepto que a lo largo de la obra de Schumpeter muestra su importancia para el desenvolvimiento del desarrollo económico y la vigencia de la ciencia económica en el marco de una transición de ciclos económicos en el tiempo y espacio (Girón G., 2000). Para



Schumpeter los ciclos económicos se presentan de forma natural en el capitalismo y esto se debe a la cantidad de innovación que surge en los productos y empresas nuevas. La cantidad de inventos que se generan en estos Ciclos de Crecimiento se convierten en innovaciones en épocas de crisis. Las crisis se encargan de que los inventos se conviertan rápidamente en nuevos productos o innovación. En estos Ciclos de Crecimiento empiezan a desaparecer las empresas y empresarios emprendedores que no pudieron realizar innovación. Como resultado final, este crecimiento vuelve a generarse en regiones nuevas, con nuevos empresarios y trabajadores que se transforman para ser más competitivos. En palabras propias de Schumpeter (1997, p. 215): El auge finaliza y la depresión comienza después del periodo de tiempo que debe mediar antes de la aparición en el mercado de los productos de las nuevas empresas. Y un nuevo auge sucede a la depresión cuando se haya terminado el proceso de reabsorción de las innovaciones. Schumpeter hace entender que la economía y su teoría explican que existe una repetición de procesos en las actividades de producción, las cuales llevan a realizar innovaciones y dar la destrucción creativa y forzar al emprendedor empresario a utilizar toda su capacidad. Este análisis dinámico recibe de Schumpeter el nombre de la corriente circular, la cual bajo la hipótesis de libre competencia y en adhesión al modelo de equilibrio general de Walras, describe como una corriente que se alimenta de las fuentes eternas de fuerza de trabajo y de la tierra, y corre en cada período económico a los depósitos que denominamos ingresos, para ser transformados allí en satisfacción de necesidades (Olaya Dávila, 2008)

Es la exposición organizada de los elementos teóricos generales y particulares, así con la explicación de los conceptos básicos en que se apoya a la MAL, con el objeto de comprender las relaciones y aspectos fundamentales del fenómeno estudiado. 2. El marco teórico, es la visión que del problema ofrece un autor, una doctrina o un sistema de pensamiento y que

proporciona un fundamento teórico adecuado. 3. Para elaborar el marco teórico es necesario revisar la literatura existente que se considere más adecuada en términos de su extensión, actualidad, profundidad y disponibilidad. Esta literatura debe ser analizada y de ella se debe rescatar y hacer explícitas las teorías que respondan o ayuden a resolver las interrogantes planteadas. 4. Importante porque las menciones de autores permitirá diferenciar entre la aportación propia y la de otros autores.

### **3.25 PROPUESTA DE VALOR**

El bloque de propuestas de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.

La Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Propuesta de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Propuesta de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

Algunas Propuestas de Valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

La siguiente lista no exhaustiva de elementos puede contribuir a la creación de valor para el cliente.

**Novedad** Algunas Propuestas de Valor satisfacen un grupo de necesidades totalmente nuevas, que los clientes no percibían porque no existía una oferta similar. Frecuentemente están relacionados con tecnología, como el caso de los celulares, pero los fondos de inversión ética no tienen nada de tecnológicos. **Desempeño** Mejorar el desempeño de un producto o servicio a

sido una manera tradicional de crear valor. El sector de las computadoras se ha fundamentado tradicionalmente en este aspecto. Personalización Ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente individual o un segmento de clientes crea valor.

En años recientes los conceptos de personalización masiva y co-creacion de clientes a ganado importancia. Este acercamiento permite personalizar productos y servicios, mientras toma ventaja todavía de las economías de escala.

Facilitar el trabajo Se puede crear valor simplemente ayudando al cliente a realizar algunos trabajos. Rolls-Royce entiende esto muy bien, las aerolíneas dejan enteramente el mantenimiento de los motores a ellos, esto les facilita el trabajo de administrar la compañía, y la aerolínea le paga a Rolls-Royce por cada hora que se usa un motor.

El diseño es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede sobresalir por su diseño superior, como sucede en el sector de la moda y los electrodomésticos, donde el diseño puede ser una parte importante de la proposición de valor.

Marca/ Status.- Los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de usar y desplegar una marca específica. Usar un Rolex, por ejemplo, significa ser adinerado.

Otro caso puede ser el de los patinadores que usan las últimas modas “underground” para mostrar que están en la cosa o “in”. Precio Ofertar productos similares a un precio reducido es una manera común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensitivos al precio. Aerolíneas como Southwest, Easyjet y Ryanair han diseñado modelos de negocios que permiten viajar a un menor costo.

También de manera incremental, aparecen ofertas gratuitas en el mercado, las ofertas varían de email gratuito a servicios de celulares gratuitos y periódicos gratuitos.

Reducción de costo- Ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor. Salesforce.com, Reducción de riesgo Los clientes valoran la reducción de riesgos cuando compran productos o servicios. Para un comprador de BMW es importante la garantía de cinco años de piezas y servicios, en el caso de la Hyundai viene con una garantía de transmisión de 5 años.

Accesibilidad.- Proveer productos y servicios a clientes que anteriormente no tenían acceso a él, es otra manera de crear valor. Esto puede resultar de la innovación, de nuevas tecnologías, o una combinación de ambas. Netjets por ejemplo popularizo el concepto de uso compartido de jets privados, un servicio que anteriormente no estaba al alcance de la mayoría de los clientes.










Conveniencia/ Usabilidad.- Hacer que las cosas sean más convenientes o fáciles de usar puede crear valor substancial. Con Ipods y Itunes, Apple ofreció a los clientes una conveniencia sin precedentes para buscar, comprar, descargar, y escuchar música digital. Actualmente domina el mercado.

## CAPITULO IV PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

### 4.1 LA PROPUESTA DE VALOR - MODELO CANVAS

El objetivo del modelo, es minimizar la mora de Futuro de Bolivia S.A. AFP pero además otorgar una propuesta de valor a los Empleadores, el cómo se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 10  
MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA MINIMIZAR LA MORA DE  
FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP**

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros APS.</li> <li>• Impuestos Internos.</li> <li>• Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión social.</li> <li>• Entes gestores de Salud.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de Modelo de Identificación de mora /migración.</li> <li>• Implementación de la nueva Gestión de Cobro.</li> <li>• Habilitación de Canales en línea de Control y Regularización</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Otorgar facilidades a los Empleadores con mora para que regularicen la mora, sumado la efectivización de la mora a través de cruce de información con Bases de Datos de Socios Claves; todo bajo un nuevo modelo de identificación de mora.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contact Center</li> <li>• WhatsApp</li> <li>• Plataforma de SSCC.</li> </ul>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Empleadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• con mora mayor a 120 días.</li> <li>• Recurrentes</li> <li>• Nuevos</li> <li>• 40 con más mora</li> </ul>
<p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de Identificación de mora.</li> <li>• Herramientas con validadores Página WEB, APP y Kioscos.</li> <li>• Acceso a las BD de Socios Clave.</li> <li>• Contact Center.</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <p>Ciudadanía Digital</p> <p>Página WEB</p> <p>APP</p> <p>Kioscos</p> <p>Contact Center</p>		
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Adecuación de Identificación de mora</p> <p>Adecuación de Herramientas WEB, APP y Kioscos</p> <p>Contact Center.</p>			<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Comisión de los aportes de Recuperación de Aportes.</p> <p>Incremento en los de la comisión por casos que no ingresarán a rezago y de Recaudación de no Aclarada.</p>	

**Elaboración Propia**

La propuesta de valor que se plantea en la presente memoria está basada en tres (3) pilares:

- 1) Otorgar facilidades a los Empleadores para que regularicen su mora, implementando validaciones en las aplicaciones donde el empleador

realiza sus declaraciones para el pago de sus contribuciones tal que se eliminen los errores de declaración.

- 2) Efectuar cruce con las Bases de Datos de otras instituciones como: Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, Impuestos Internos y de los entes gestores de salud con el objeto de efectivizar la mora y minimizar la mora presunta.
- 3) Potenciar la Gestión de Cobro con una segmentación de clientes morosos, gestión temprana y gestión repetitiva explotando todos los canales de acceso con el Empleador en mora. Adicionalmente potenciar las capacitaciones para aquellos que no declaran por medio electrónico. Además de cambiar el modelo de identificación de mora de Sucursal a Persona.

#### **4.1.1 Facilidades a los empleadores. -**

Facilidades utilizando la tecnología (Pagina WEB, APP móvil, Kioskos) como:

- Declaraciones de pago electrónico totalmente intuitivos con validaciones que eviten que el empleador declare con errores.
- Facilidad para efectuar el pago de sus contribuciones desde la página WEB, APP móvil, Kioscos).
- Acceso a la página web para que presente respaldos (documentación de respaldo) que ayuden a regularizar la mora generada, para ello se requiere que la APS pueda emitir normativa.

#### 4.1.2 Cruce de Base de Datos

Con ayuda de la APS, Futuro de Bolivia S.A. AFP debe de suscribir convenios para que se habiliten Web services y se logre validar y cruzar información de pagos y bajas de Asegurados.

El propósito es obtener información (Planillas/boletas) de Asegurados por quienes el Empleador se encuentra declarando en otras instituciones. Si producto del cruce de las Bases de datos se encontrase diferencias estas se traducirán en mora efectiva, y por el contrario se encontrase bajas se actualizará las novedades de retiro y por ende se regularizará la mora.

Las instituciones con las que Futuro de Bolivia AFP debe suscribir los convenios para el intercambio de información son:

- Impuestos Internos.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión social.
- Entes gestores de Salud.

#### 4.1.3 Potenciar la Gestión de Cobro

Uno de los objetivos es la recuperación de aportes a través de la Cobranza y Disminuir los índices de mora actuales, para ello se define un conjunto de actividades orientadas a impulsar la cobranza en su etapa de Cobranza Administrativa que se detallan a continuación:

- a) Readecuación de los Plazos para la Gestión de Cobranza Administrativa.**- Un factor que de cierta manera justifica los resultados logrados en cuanto a la oportunidad de la Cobranza, es el plazo definido por la Intendencia de Pensiones, ya que establece una duración de 120 días.

Actualmente los procesos de acreditación de cotizaciones mensuales, tienen una duración promedio de 15 días, por lo tanto es posible disminuir considerablemente el plazo actual, de acuerdo al orden de los procesos actuales:

Ejemplo: Pago del Periodo Enero-2022 el 28 de febrero de 2022:

Recepción del Pago: 28/02/2022

Predigitación: Hasta el día 06/03/2022

Digitación: Hasta el día 12/03/2022

Acreditación: Hasta el día 15/03/2022

Identificación de Mora: Desde el día 15/03/2022

Generación de Cartas: Desde el día 16/03/2022

Tal como se observa, es posible cobrar oportunamente el periodo más recientemente vencido (y periodos anteriores) hasta el día 16 de cada mes.

Esta actividad permitirá abarcar un mayor conjunto de empresas y gestionar la cobranza oportunamente.

Los resultados esperados son la acumulación de mora de periodos recientes y la Cobranza inmediata como herramienta de incremento de la Recaudación mensual.

- b) Nuevo Módulo de Cobranza por Asegurado.-** Otro factor importante a mejorar es el modelo bajo el cual se gestiona la Cobranza, dado que el nivel de mora a gestionar está relacionado con la cantidad de casos existentes y la calidad de la información existente.



Concretamente es necesario mencionar que una limitante de la capacidad de gestión actual de la Cobranza es el modelo por empresas, ya que tiene la deficiencia de solapar la mora de afiliados por los cuales los empleadores no habrían aportado oportunamente, por lo tanto, se definió que el modelo más eficiente para identificar la mora es a nivel de Asegurado.

Los resultados esperados de la implementación del nuevo módulo son los siguientes:

- Identificación correcta y completa de la mora bajo el modelo de asegurados.
- Modificación a los plazos de Cobranza (descrito en el punto anterior).
- Implementación de Nuevas Gestiones de Cobranza (descritas en detalle en el siguiente punto).
- Regularización de mora por Persona lo que permitirá que también bajen los niveles de mora.

**c) Modificación de las Cartas de Cobranza Administrativa.-**

Aprovechando la reducción de los plazos de acreditación, se modificará el contenido de las Cartas de Cobranza con un argumento más “Comunicativo y negociador” que el actual argumento “Informativo y Normativo” y serán incluidos los lugares de Pago en el reverso de las cartas de Cobranza, actualmente solo están descritas las direcciones de las Oficinas Regionales. Estas cartas de cobranza deberán ser enviados por diferentes canales de comunicación, como ser la página Web, WhastApp y al empleador como tal.

**d) Creación de Nuevas Gestiones de Cobranza.-** A raíz de las limitaciones operativas descritas en los dos puntos anteriores, se observó la diferencia en los resultados obtenidos por la competencia, por lo que adicionalmente se evidenció la necesidad de crear nuevas gestiones que permitan mejorar los resultados de Futuro de Bolivia S.A. AFP .

La creación de nuevas gestiones de Cobranza tiene el objetivo principal de anticipar resultados de cobranza de periodos recientemente vencidos e históricos aprovechando la reducción de los plazos internos de identificación de mora para que de esta forma se logren resultados oportunos en términos de eficiencia y efectividad

**Cobranza Preventiva:** Esta actividad tiene el objetivo de comunicar y prevenir oportunamente a la mayor cantidad de empresas el vencimiento de las fechas de pago mensuales a través de distintos canales de comunicación con un mensaje tipo: (“Recuerde que el plazo para sus aportes a la AFP de este mes vence el día”....)

El procedimiento general para la ejecución de esta actividad de Cobranza consiste en lo siguiente:

- Comunicación de plazos al empleador: En función de una Base de Datos proporcionada por la AFP.
- Registro de llamadas: A través del Call Center de ENTEL.
- Consolidación de resultados: Medición del alcance de la Cobranza Preventiva a través de un cruce de información automático del tipo Llamadas Vs. Pagos recibidos

**Cambio de etapa de Cobranza:** De preventiva a Prematura para aquellas empresas que no pagaron dentro de los plazos establecidos.

**Cobranza Prematura:** Esta Cobranza consiste en la comunicación directa con aquellos empleadores en mora que no realicen el pago oportuno del periodo de cotización más recientemente vencido, para que, en función de un rango de mora definido por la AFP, sean utilizados los siguientes medios:

- Para mora > a Bs7,000: Cartas Tipo de la AFP + Llamadas desde las Regionales con un mensaje tipo.
- Para mora < a Bs7,000: Llamadas con un mensaje tipo desde el Contact Center.

Los resultados esperados de estas dos nuevas gestiones de Cobranza son la agilización de los procesos de Cobranza y el incremento de la recaudación mensual y la disminución de la mora.

**e) Cobranza a Proveedores.-** Esta actividad consiste en la Cobranza directa a los proveedores de productos y servicios de la AFP en función del tipo de servicio o producto que proporcionan, el monto de consumo promedio de la AFP, la frecuencia de consumo y el monto de mora existente.

**f) Procesos Periódicos de Cobranza Vía Exceso.-** De acuerdo a la normativa existente referente a los excesos, existe la posibilidad de utilizar el exceso generado por una empresa, siempre y cuando contribuya al pago de periodos completos en mora.

Para llevar a cabo esta actividad es necesario que las áreas de Operaciones y Sistemas desarrollen un proceso especial de captura de excesos, cobranza y acreditación para que en función de ello pueda establecerse las acciones a seguir y los plazos de ejecución de la misma.

- g) Estrategia de Cobranza TGN.-** Toda la Mora Efectiva M2, son evidentemente efectivas por retraso de uno a tres días en el pago de aportes, por lo que, con una estrategia genérica, se cobrará al TGN (agente de Retención) y a las Unidades Ejecutoras según corresponda.
- h) Cobranza Ejecutiva a Grupos de Poder.-** Esta actividad consiste en la cobranza de grupos de empresas influyentes en el medio a través del nivel gerencial de la compañía directamente desde Oficina Nacional. Las referencias serán gestionadas a través de las Gerencias Regionales y Gerencia General y desarrolladas a través de desayunos de Cobranza en los cuales se mostrará el estado actual de cada empresa en función del ranking de las 30 empresas más deudoras a la compañía y en función de argumentos o protocolos de Cobranza para negociar el pago de la mora o la suscripción de CPs en función del rango de mora, el tipo de deuda, el tramo (antigüedad) y sector (público o privado) de cada empresa.
- i) Asignación de metas.-** La mayor parte de la regularización de la mora se encuentra en la etapa administrativa, por tanto, es importante establecer metas a las regionales que permita que solo un número determinado pase a cobranza judicial.
- j) Capacitación.-** Desde el punto de vista del cliente, uno de los pocos diferenciadores de servicio y preferencia de marca radica en la capacidad de atención y solución de requerimientos y consultas que el Cliente realiza a una AFP, especialmente por la similitud en los procedimientos y servicios ofrecidos. En este sentido, definitivamente la clave de la diferenciación radica en la habilidad del personal en atender adecuadamente a los clientes, para ello se requiere de procesos de capacitación que posibiliten el potenciamiento y especialización del personal, considerando al Recurso Humano como el capital más valioso de la empresa.

Para alcanzar los niveles deseados de excelencia en los servicios ofrecidos, deben existir capacitaciones de excelencia, en las cuales se desarrollen las habilidades y competencias del personal, especialmente de aquellos que tiene contacto directo con los clientes de la empresa. En este sentido a continuación se describe las capacitaciones que deben realizarse aún durante la presente gestión.

Estas capacitaciones deben ser apoyadas con pequeños videos que ayuden al Empleador a absolver dudas referentes a la declaración de los FPC. Regularización de mora y otros procedimientos.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- Futuro de Bolivia S.A. AFP tiene un crecimiento alarmante de la mora que no guarda relación con el comportamiento de la mora de BBVA previsión AFP S.A., su igual en el sistema de pensiones.
- Los índices de decrecimiento de economía están muy por debajo de los índices de crecimiento de la mora de Futuro de Bolivia AFP.
- Se evidencia que Futuro de Bolivia tiene un modelo obsoleto de identificación (por sucursal), el cual debe ser suplantado por un modelo de identificación por persona.
- Sus procesos automáticos carecen de controles/validadores para que el empleador no cometa errores que generan mora.
- La gestión de cobro es débil y requiere ser reestructurado
- Se plantea 3 pilares fundamentales que coadyuvaran el problema en la AFP:
  - Otorgar facilidades a los Empleadores para que regularicen su mora, implementando validaciones en las aplicaciones donde el empleador realiza sus declaraciones para el pago de sus contribuciones tal que se eliminen los errores de declaración.
  - Efectuar cruce con las Bases de Datos de otras instituciones como: Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social,

Impuestos Internos y de los entes gestores de salud con el objeto de efectivizar la mora y minimizar la mora presunta.

- Potenciar la Gestión de Cobro con una segmentación de clientes morosos, gestión temprana y gestión repetitiva explotando todos los canales de acceso con el Empleador en mora. Adicionalmente potenciar las capacitaciones para aquellos que no declaran por medio electrónico. Además de cambiar el modelo de identificación de mora de Sucursal a Persona.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que Futuro de Bolivia S.A. AFP realice un esfuerzo para implementar lo propuesto en la presente memoria académica laboral.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Adelma, I. (1978).** Teorías del desarrollo económico. In I. Adelma, Teorías del desarrollo económico (p. 113). México: Fondo de Cultura Económica.

**Berumen, S. A. (2007).** El legado de Schumpeter al estudio de la administración de empresas. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 9-22.

**Bourne, R. (2019).** Is This Time Different? Schumpeter, the Tech Giants, and Monopoly Fatalism. *Policy Analysis*, 1-24.

**Girón G., A. (2000, Diciembre).** Schumpeter: aportaciones al pensamiento económico. *Comercio Exterior*, 50(12), 1077-1084. Hildebrand, J. (2019).

**Building Up and Tearing Down: Identity Construction and Creative Destruction.** *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 137-146.

**Jimenez-Barrera, Y. (2018).** Aproximación crítica a las principales teorías sobre el cambio tecnológico. *Revista Problemas del Desarrollo*, 171-191.

**Montoya Suárez, O. (2004, Agosto).** Schumpeter, Innovación y determinismo tecnológico. *Scientia Et Technica*, X(25), 209-213.

**Olaya Dávila, A. (2008, Julio).** Economía de la innovación y del cambio tecnológico: una aproximación teórica desde el pensamiento schumpeteriano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 237-246.

**Olena Tymoshenko, O. T. (2019).** Mechanism of behavioural economics. *Baltic Journal of Economic Studies*, 221-225.

**Salazar, T., Vargas, J., & Salazar, J. (2016).** Leadership and entrepreneurship in economic growth of an organization during the international financial crisis. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 2-6: 16-26.

**Sánchez-Ancochea, D. (2005).** Capitalismo, desarrollo y estado. Una revisión crítica de la teoría del estado de Schumpeter. *Revista de Economía Institucional*, 7(13), 82.



**Schumpeter, J. A. (1967).** Teoría del Desarrollo Económico (Cuarta ed.). Mexico DF: Fondo de Cultura Económica.

**Schumpeter J. A. (1997).** Teoría del desarrollo económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico (Segunda ed.). (J. Prados Arrarte, Trans.) Mexico DF: Fondo de Cultura Económica.

**Schumpeter, J. A. (2010).** Capitalism, Socialism and Democracy. London and New York: Routledge. Yoguel, G., Barletta, F., & Pereira, M. (2013). De Schumpeter a los postschumpeterianos: viejas y nuevas dimensiones analíticas. Revista Problemas del Desarrollo, 35 - 59.

**Alles, M. A. (2012).** *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* (primera ed.). Buenos Aires - Argentina: Granica.

**Asamblea Constituyente de Bolivia. (s.f.).** *Organismo de Estados Americanos OEA.* Obtenido de Organismo de Estados Americanos OEA: [https://www.oas.org/dil/esp/constitucion\\_bolivia.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_bolivia.pdf)

**Barbosa da Silva, D. (2018).** EL SISTEMA PROGRESIVO EN ESPAÑA: ANTECEDENTES . *Revista Direito e Liberdade – RDL – ESMARN*, 11-26.

**Bertranou, F., Calvo, E., & Bertranou, E. (05 de 2010).** *Center for Retirement Research at Boston College, Chestnut Hill.* Obtenido de ESTÁ LATINOAMÉRICA ALEJÁNDOSE DE LAS CUENTAS INDIVIDUALES: <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/48751/>

**Cabanellas, d. T. (2006).** *Diccionario Jurídico Elemental.* Perú: Heliasta.

**Chiavenato, I. (2007).** *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las Organizaciones.* México, D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

**Comorera, V. O. (2005).** *Desarrollo del factor humano.* Barcelona - España: UOC.

**Coutler, M., & Robbins, S. (2014).** *ADMINISTRACION.* San Diego CA, Estados Unidos de America: Pearson Education.

**Defensoria del Pueblo. (2018).** *INFORME DEFENSORIAL VOLCAR LA MIRADAA LAS CÁRCELES.* LA PAZ: DEFENSORIA DEL PUEBLO.

**DSN°24668, D. S. (21 de 06 de 1997).** Decreto Supremo N° 24668.

**ECONOMIPEDIA S.L. (2021).** *ECONOMIPEDIA.* Obtenido de DICCIONARIO ECONOMICO: <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>

**Enríquez Rubio, H. (. (2013).** *La prisión, Reseña histórica y conceptual.* . Obtenido de Ciencia Jurídica: <https://doi.org/10.15174/cj.v1i2.60>.

**Estremadoiro, E. (04 de 08 de 2019).** La mora en el Sistema Integral de Pensiones suma Bs 1.082 millones. *EL DEBER.*

**Gaceta Oficial de Bolivia. (1996).** *LEY No 1732 del 29 Noviembre 1996.* La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia.

**García, R. S. (1975).** *La Prisión.* México: FONDO DE CULTURA ECONOMICA.

**Golstein, R. (2005).** *Derecho Penitenciario,*. Buenos Aires Argentina,: Astrea.

**Gutteridge y Otte, c. C. (1990).** *Workplace Basics.The essential skills employers want.* Jossey Bass Publishers.

**Honorable Congreso Nacional - Bolivia. (2008).** *Constitución Política del Estado.* La Paz: Gaceta Oficial.

**Jemio Ph.D., L. C. (23 de 09 de 2021).** *La pandemia del Covid-19 y sus efectos sobre la actividad de la economía.* Obtenido de Inesad: <https://inesad.edu.bo/dslm/2021/09/la-pandemia-del-covid-19-y-sus-efectos-sobre-la-actividad-de-la-economia/>

**Jurburg, D., Tanco, M., Viles, E., & Mateo, R. (2015).** *Memoria Investigaciones en Ingeniería, núm. 13 (2015)1La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua.* España: Memoria Investigaciones en Ingeniería.

**LEY N° 065 DE PENSIONES. (2010).** LA PAZ: GACETA OFICIAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

**Perret, R. (2016).** *El Secreto de la Motivación.* México: Bio.

**Quevedo, L. F. (2019).** *Aproximación crítica a la teoría económica.* Obtenido de <https://bit.ly/3F0YOVn>

**Saracho, J. M. (2005).** *Un modelo general de gestión por competencias.* Santiago, Chile: RIL.

**. EAE Business School.** Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/estrategia-de-operaciones-propuesta-de-valor-y-ventaja-competitiva/>: <https://bit.ly/3GGgx4M>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### ADJUNTO AL REGLAMENTO DE LA LEY N° 065 DE PENSIONES EN MATERIA DE CONTRIBUCIONES Y GESTIÓN DE COBRO DE CONTRIBUCIONES EN MORA

Tipo de Asegurado		Dependientes	
Detalle	Porcentaje de Aporte	Menor de 65 años	Mayor de 65 años
Aporte Patronal Solidario	3%	APLICA	APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA	APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Profesional	1,71%	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Laboral	1,71%	NO APLICA	NO APLICA
Comisión	0,50%	APLICA	APLICA
Aporte Nacional Solidario	1% 5% 10%	APLICA	APLICA

Tipo de Asegurado		Dependientes con Pensión de Jubilación o Vejez			
Detalle	Porcentaje de Aporte	Deciden Aportar al SIP		Deciden No Aportar al SIP	
		Menor de 65 años	Mayor de 65 años	Menor de 65 años	Mayor de 65 años
Aporte Patronal Solidario	3%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA	APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Profesional	1,71%	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Comisión	0,50%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Aporte Nacional Solidario	1% 5% 10%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA

Tipo de Asegurado		Dependientes con Pensión de Invalidez por Riesgos Previsionales
Detalle	Porcentaje de Aporte	
Aporte Patronal Solidario	3%	APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	(De acuerdo al Grado de Invalidez conforme a regulación de la APS)
Prima por Riesgo Profesional	1,71%	
Comisión	0,50%	APLICA
Aporte Nacional Solidario	1% 5% 10%	APLICA

Tipo de Asegurado		Dependientes Rentistas del Sistema de Reparto			
		Deciden Aportar al SIP		Deciden No Aportar al SIP	
Detalle	Porcentaje de Aporte	Menor de 65 años	Mayor de 65 años	Menor de 65 años	Mayor de 65 años
Aporte Patronal Solidario	3%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA	APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Profesional	1,71%	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Comisión	0,50%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Aporte Nacional Solidario	1% 5% 10%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA

Tipo de Asegurado		Independientes	
Detalle	Porcentaje de Aporte	Menor de 65 años	Mayor de 65 años
Aporte Patronal Solidario	3%	NO APLICA	NO APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA	APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Profesional	1,71%	NO APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Laboral	1,71%	APLICA	NO APLICA
Comisión	0,50%	APLICA	APLICA
Aporte Nacional Solidario	1% 5% 10%	APLICA	APLICA

Tipo de Asegurado		Socio Trabajador del Sector Cooperativo Minero	
Detalle	Porcentaje de Aporte	Menor de 65 años	Mayor de 65 años
Aporte Patronal Solidario	3%	NO APLICA	NO APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA	APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Profesional	1,71%	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Laboral	1,71%	NO APLICA	NO APLICA
Comisión	0,50%	APLICA	APLICA
Aporte Nacional Solidario	1% 5% 10%	APLICA	APLICA

Tipo de Asegurado		Consultores	
Detalle	Porcentaje de Aporte	Menor de 65 años	Mayor de 65 años
Aporte Patronal Solidario	3%	NO APLICA	NO APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA	APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Profesional	1,71%	NO APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Laboral	1,71%	APLICA	NO APLICA
Comisión	0,50%	APLICA	APLICA
Aporte Nacional Solidario de Dependientes	1% 5% 10%	APLICA	APLICA

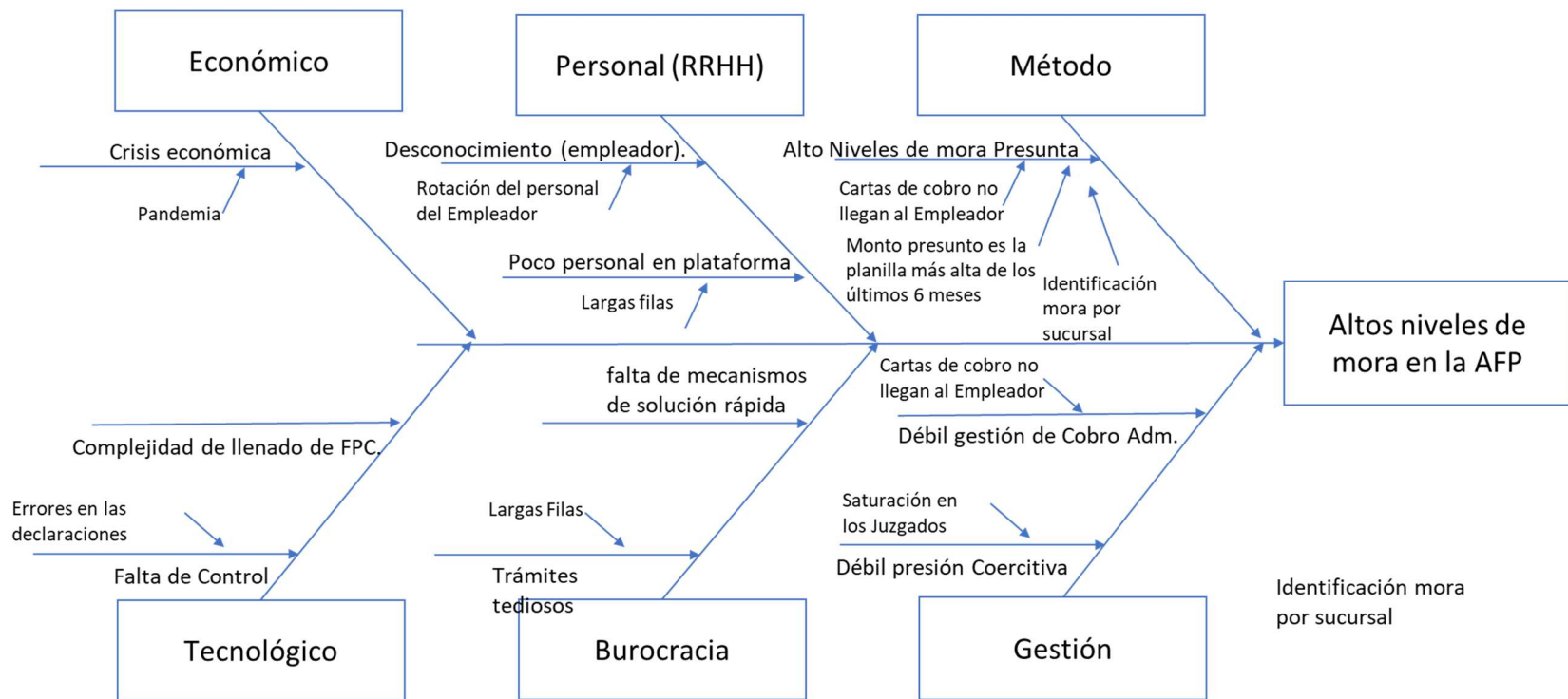
Tipo de Asegurado		Consultores con Pensión de Jubilación o Vejez			
Detalle	Porcentaje de Aporte	Deciden Aportar al SIP		Deciden No Aportar al SIP	
		Menor de 65 años	Mayor de 65 años	Menor de 65 años	Mayor de 65 años
Aporte Patronal Solidario	3%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA	APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Laboral	1,71%	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Comisión	0,50%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Aporte Nacional Solidario de Dependientes	1% 5% 10%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA

Detalle	Porcentaje de Aporte	Consultores con Pensión de Invalidez por Riesgos Previsionales
Aporte Patronal Solidario	3%	NO APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	(De acuerdo al Grado de Invalidez conforme a regulación de la APS)
Prima por Riesgo Laboral	1,71%	
Comisión	0,50%	APLICA
Aporte Nacional Solidario de Dependientes	1% 5% 10%	APLICA

Tipo de Asegurado		Consultores Rentistas del Sistema de Reparto			
		Deciden Aportar al SIP		Deciden No Aportar al SIP	
Detalle	Porcentaje de Aporte	Menor de 65 años	Mayor de 65 años	Menor de 65 años	Mayor de 65 años
Aporte Patronal Solidario	3%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Aporte Solidario del Asegurado	0,50%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Cotización Mensual	10%	APLICA	APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Común	1,71%	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Prima por Riesgo Laboral	1,71%	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Comisión	0,50%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA
Aporte Nacional Solidario de Dependientes	1% 5% 10%	APLICA	APLICA	APLICA	APLICA

**ANEXO N° 2**










Identificación de problemas – Diagrama de Ishicawa





## **ANEXO 3**

## Modelo de Negocio Canvas

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros APS.</li> <li>• Impuestos Internos.</li> <li>• Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión social.</li> <li>• Entes gestores de Salud.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de Modelo de Identificación de mora /migración.</li> <li>• Implementación de la nueva Gestión de Cobro.</li> <li>• Habilitación de Canales en línea de Control y Regularización</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Otorgar facilidades a los Empleadores con mora para que regularicen la mora, sumado la efectivización de la mora a través de cruce de información con Bases de Datos de Socios Claves; todo bajo un nuevo modelo de identificación de mora.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Contact Center</u></li> <li>• WhatsApp</li> <li>• Plataforma de SSCC.</li> </ul>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Empleadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• con mora mayor a 120 días.</li> <li>• Recurrentes</li> <li>• Nuevos</li> <li>• 40 con más mora</li> </ul>
<p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de Identificación de mora.</li> <li>• Herramientas con validadores Página WEB, APP y Kioscos.</li> <li>• Acceso a las BD de Socios Clave.</li> <li>• <u>Contact Center</u>.</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <p>Ciudadanía Digital</p> <p>Página WEB</p> <p>APP</p> <p>Kioscos</p> <p><u>Contact Center</u></p>		
<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Adecuación de Identificación de mora</p> <p>Adecuación de Herramientas WEB, APP y Kioscos</p> <p><u>Contact Center</u>.</p>			<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Comisión de los aportes de Recuperación de Aportes.</p> <p>Incremento en los de la comisión por casos que no ingresarán a rezago y de Recaudación de no Aclarada.</p>	

## ANEXO 4

### HOJA DE TRABAJO DE IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIONES

Identificación de Mora	Modelo de identificación por Sucursal	Modelo de identificación por Persona
Emisión de Cartas de Cobro	Envío Físico a través de un Courier	Envío Físico a través de un Courier y electrónico a través de WhatsApp, Correo Electrónico y Sitio de comunicación en la página Web.
Publicación de Mora	Medios de Prensa y PA Página Web	
Gestión de Cobro	Gestión de cobro en función a norma	Incrementar la Gestión de cobro, con identificación temprana, segmentación de los empleadores.  Metas para minimizar la emisión de notas de Débito.
Generación de Nota de Débito		Incremento de Gestión por el área Legal previo a la presentación de la Demanda en juzgados.
Mora generada en Prestaciones	Proceso Manual	Automatización del Proceso
Cálculo de intereses por Mora	Proceso que se ejecuta en la AFP y pagina WEB	Aumento de canales (APP, KIOSCOS)
Emisión de Certificados de No Adeudo – CNA	Proceso que se ejecuta en la AFP y pagina WEB	Aumento de canales (APP, KIOSCOS)
Convenio de Pagos por contribuciones y ANS en mora al SIP		Aumento de canales (WEB, APP, KIOSCOS)

Gestión de Cobranza de Recargos RA 244/2009	Envío Físico a través de un Courier	Envío Físico a través de un Courier y electrónico a través de Whats APP, Correo Electrónico y Sitio de comunicación en la pagina Web.
Gestión de Cobranza de Recargo RA 883/2006	Envío Físico a través de un Courier	Envío Físico a través de un Courier y electrónico a través de Whats APP, Correo Electrónico y Sitio de comunicación en la pagina Web.
Gestión a Consultores	Envío Físico a través de un Courier	Envío Físico a través de un Courier y electrónico a través de WhatsApp, Correo Electrónico y Sitio de comunicación en la página Web.
Reliquidación de deudas de Empleadores (Actualización de la liquidación de mora)	-	-
Asignación de procesos judiciales a Abogados		Asignación de Metas
<u>Contabilización de la Mora</u>		
<u>Control de Plazos</u>		Mejorar Controles, implementar alertas
<u>Reportes APS</u>	Mediante notas	En línea

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Stock de mora de las AFP al cierre de cada gestión 2001-2020 (expresado en millones de bolivianos).....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2 SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SEGÚN IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19 .....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 3 MORA DE FUTURO DE BOLIVIA POR ETAPA DE GESTION DE COBRO .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4 MORA AL SIP POR REGIONAL Y ETAPA DE GESTIÓN DE COBRO .....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 5 Clasificación de los Asegurados de la Seguridad Social de Largo Plazo... </i>	<i>41</i>
<i>Tabla 6 Contribuciones de Asegurados Independientes .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 7 CONTRIBUCIONES DE ASEGURADOS DEPENDIENTES CON CARGO AL EMPLEADOR.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 8 CONTRIBUCIONES DE ASEGURADOS DEPENDIENTES CON CARGO AL ASEGURADO .</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 9 FORMULARIOS DE PAGO DE CONTRIBUCIONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL DE LARGO PLAZO .....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 10 MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA MINIMIZAR LA MORA DE FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP .....</i>	<i>72</i>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico N° 1 DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS AFP.....</i>	<i>5</i>
<i>Gráfico N°2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS CAUSA EFECTO .....</i>	<i>19</i>
<i>Gráfico N° 3 COMPOSICIÓN DEL STOCK DE MORA (EFECTIVA – PRESUNTA) .....</i>	<i>31</i>
<i>Gráfico N° 4 COMPOSICIÓN DE LA MORA POR ESTAÑA DE GESTIÓN DE COBRO .....</i>	<i>32</i>