

236

Nudging en el ahorro en la empresa

Aplicación de la Economía del Comportamiento a los
instrumentos de Pensiones de Empleo

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

236

Nudging en el ahorro en la empresa

Aplicación de la Economía del Comportamiento a los
instrumentos de Pensiones de Empleo

Estudio realizado por: Anna Valverde Velasco
Tutor: Jesús María García Martínez

Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2017/2018

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

Cuando me propusieron la idea de enfocar mi tesis en el ámbito de la economía del comportamiento y los planes de pensiones, tuve al principio mis reservas dado que se trataba de un campo prácticamente desconocido para mí. Quizá precisamente por eso concluí que sería ser un reto interesante.

Este trabajo no hubiese sido posible sin los conocimientos, la aportación de material y los acertados consejos de mi tutor y guía, Jesus Maria Garcia, a quien agradezco mucho la confianza depositada en mí al ofrecerme la responsabilidad de continuar con un estudio que él mismo inició, y darme constantemente mensajes de apoyo y motivación para hacer de éste trabajo algo grande. Tomo prestadas sus palabras diciendo que: “sin ambición no se consigue el éxito”.

Agradecer a Montse su paciencia al atender mis peticiones y su ayuda desinteresada en la preparación de la información que ha sido clave en este estudio.

A David, quien no solamente fue el promotor para que yo realizara este Máster y asumió sin ningún reproche las consecuencias de mis días de ausencia, sino que además fue la persona que me sugirió, muy acertadamente, el tema sobre el que enfocar la tesis. Su apoyo incondicional, tanto en éste ámbito como en muchos otros, es un “Nudge” que consigue grandes resultados.

Agradecer también al profesorado, a la Dirección del Máster y a todos los compañeros que han hecho que este año haya pasado sin darnos apenas cuenta entre risa y risa.

Y dejo para el final mi agradecimiento a Alex, mi compañero de viaje, cuyas dosis de realismo, cariño y humor siempre me han ayudado a mantener los pies en el suelo y seguir caminando con paso firme y seguro.

Resumen

El sistema de pensiones en España debe afrontar una situación crítica. Cada vez somos más longevos y si seguimos la tendencia de Europa todo apunta a una reforma del sistema en la que se reducirá la tasa de retorno de las pensiones y, en consecuencia, la oportunidad de estudiar nuevos instrumentos de ahorro para complementar los ingresos para la jubilación. El presente trabajo presenta los resultados de un programa de incentivación del ahorro en el plan de empresa de una Compañía de Seguros de Vida y Pensiones española tras su segundo año de desarrollo. Aplicando principios de la Economía del Comportamiento se demuestra que, con sencillas intervenciones tales como la adhesión automática y un incremento automático de la tasa de aportación al plan sincronizado con las subidas salariales, se consigue fomentar el ahorro para la jubilación dentro de la empresa con efectos muy positivos.

Palabras Clave: Pensiones, Jubilación, Segundo Pilar, Previsión Social Complementaria, Economía del Comportamiento, SMarT, Nudge.

Resum

El sistema de pensions a España ha de fer front a una situació crítica. Cada cop viurem durant més temps i si seguim la tendència d'Europa tot apunta a una reforma del sistema en la que es reduirà la taxa de retorn de les pensions i, en conseqüència, l'oportunitat d'estudiar nous instruments d'estalvi per a complementar els ingressos per la jubilació. El present treball presenta els resultats d'un programa d'incentivació de l'estalvi en el pla d'empresa d'una companyia d'assegurances de Vida i Pensions espanyola en el seu segon any de desenvolupament. Aplicant principis de l'Economia del Comportament es demostra que, amb senzilles intervencions com l'adhesió automàtica i un increment automàtic de la taxa d'aportació al pla sincronitzat amb els increments salarials, s'aconsegueix fomentar l'estalvi per a la jubilació dins l'empresa amb efectes molt positius.

Paraules Clau: Pensions, Jubilació, Segon Pilar, Previsió Social Complementaria, Economia del Comportament, SMarT, Nudge.

Summary

Spain's public pension system faces a critical situation. As people enjoy greater longevity, following the European trend, everything points to a system reform where future replacement rates will be decreased, and, as a consequence, the search for other ways to save as a complement for retirement will have to be found. In this paper we present the results from a two-year savings program implemented with the retirement plan in a Spanish Life and Pensions company. By applying behavioural economic principles and using simple means such as automatic enrollment and automatic incremental savings rates synchronized with salary increases, the results showed a very positive effect from the encouragement to save more in companies.

Keywords: Pensions, Retirement, Second pillar, Complementary social insurance, Behavioral economics, SMarT, Nudge.

Índice

1. Presentación	9
2. El reto demográfico del sistema de pensiones español	
2.1. La fragilidad del sistema contributivo actual en la era de la longevidad	11
2.2. ¿Qué medidas se están tomando?	13
2.3. El segundo Pilar en España	15
2.4. Experiencia internacional	17
3. ¿Cómo se ahorra en España para la jubilación?	
3.1 Ahorrarnos... pero poco a largo plazo	19
3.2 Preocupados pero sin actuar	20
3.3 Carencia de información y educación financiera	23
4. Psicología aplicada a la Economía: la Economía del Comportamiento	
4.1. El Sistema 1 y Sistema 2	27
4.2. La heurística y los sesgos cognitivos	29
4.2.1. Inercia /status quo	29
4.2.2. Aversión a la pérdida	29
4.2.3. Procrastinación	31
4.2.4. Falta de autocontrol	32
4.2.5. Contabilidad mental	32
4.2.6. Efecto dotación	33
4.2.7. Efecto anclaje	33
4.3. Nudges, el “empujoncito” que necesitamos	34
4.4. La arquitectura de las elecciones y de la información	35
5. La Economía de comportamiento en planes de pensiones de empresa	
5.1. SMarT - Save More Tomorrow™	39
5.1.1. El 90-10-90 y la matriz de soluciones conductuales	40
5.1.2. Resultados de la aplicación de SMarT	48
5.2. La influencia del nivel de conocimiento financiero en nuestras decisiones en el ahorro	49
6. Ahorra + mañana: una aplicación práctica de nudging en una compañía española	
6.1. Presentación del programa	51
6.2. Resultados	53
6.2.1. Estudio general del segundo año de aplicación del programa	54
6.2.2. Estudio de la progresión del grupo de control	59
7. Conclusiones	61
8. Bibliografía	65

Nudging en el ahorro en la empresa

Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo

1. Presentación

El sistema de pensiones público en España se encuentra en una situación crítica. La tendencia demográfica del país es una realidad y una amenaza cada vez más tangible que pone en entredicho la sostenibilidad del actual modelo. Pero también debe verse como una oportunidad para replantear una reforma de verdad y cambiar la economía del futuro.

España se encuentra en el top 3 de los países con mayor esperanza de vida (83.3 años frente al 80.9 de media entre los países de la OCDE). Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística se estima que esta esperanza de vida aumentará hasta los 93 años en los próximos 50 años. Si añadimos que España también se encuentra en el top 5 de países con menor fertilidad a pesar del leve aumento que se detecta en los últimos años (1.4 frente al 1.7 de media entre los países de la OCDE), es evidente que en los próximos años la estructura de la sociedad sufrirá un cambio significativo.

Será en 2023, aproximadamente, cuando se espera que empiecen la jubilación los miembros de la generación del “baby boom”, lo que supondrá otro elemento más que pondrá en serio riesgo la sostenibilidad del sistema actual de pensiones públicas.

España además cuenta actualmente con uno de los ratios de sustitución (porcentaje que supone la pensión a percibir frente al último salario percibido antes de la jubilación) mayores de Europa, de más del 80% (en concreto un 82% en porcentaje neto de impuestos según datos de la OECD de 2016), siendo la media entre los países de la Unión Europea de un 70%.

Y probablemente la consecuencia de ello sea el hecho de que, en España, el ahorro privado a largo plazo es escaso. El ahorro en fondos de pensiones privados corresponde a un 8.1% del PIB, siendo la media de entre los países de la OCDE del 35,5% y el mínimo recomendado para considerar una estructura sana del sistema público de pensiones del 20%.

Frente a estas expectativas es evidente la necesidad de actuar y el debate sobre el futuro de las pensiones en España y cómo lograr asegurar su sostenibilidad está a la orden del día.

Una mayor recuperación del empleo y un aumento de los salarios ayudarían a paliar las carencias del sistema pero se trata de medidas de contención que no solucionan el hecho de que la demografía juega totalmente en contra del actual modelo.

En este trabajo se presentará de forma breve los datos básicos que reflejan la realidad del sistema público de pensiones en la actualidad para contextualizar y evidenciar la criticidad de la situación actual y expectativa futura. Pero además se analizará esta situación desde una perspectiva del comportamiento de las personas. Conocer la percepción de los ciudadanos y cuál es su actuación real frente a esta situación formará parte de la primera sección del trabajo.

Veremos una introducción a la Economía conductual (o Economía del comportamiento), que nos permitirá entender los mecanismos mentales que intervienen en nuestras decisiones. Y concretamente, aquellas limitaciones cognitivas que influyen en nuestras decisiones financieras y acciones respecto al ahorro a largo plazo.

Conoceremos lo que es un “Nudge” y cómo podemos intervenir en una toma de decisión haciendo uso de la arquitectura de la elección y de la información.

Presentaremos los principios y soluciones que propone el programa SMarT, una aplicación de nudging en planes ocupacionales creado por Richard Thaler y Shlomo Benartzi e implantado actualmente en más de la mitad de planes de empresa estadounidenses y en el que varios países han basado el diseño de las últimas reformas en sus sistemas de pensiones.

Y finalmente se presentarán los resultados de un caso práctico de implantación de un programa de incentivación del ahorro en una empresa de Seguros de Vida española, basado en los principios del programa SMarT.

Creemos firmemente que la aplicación de este tipo de intervenciones tiene un efecto muy positivo en la acción ahorrativa de los empleados y que, juntamente con otras iniciativas de reforma del sistema actual de pensiones en España, puede ser una vía válida como modelo de futuro que asegure la sostenibilidad de las pensiones y unos ingresos adecuados a las necesidades de gasto durante la vejez.

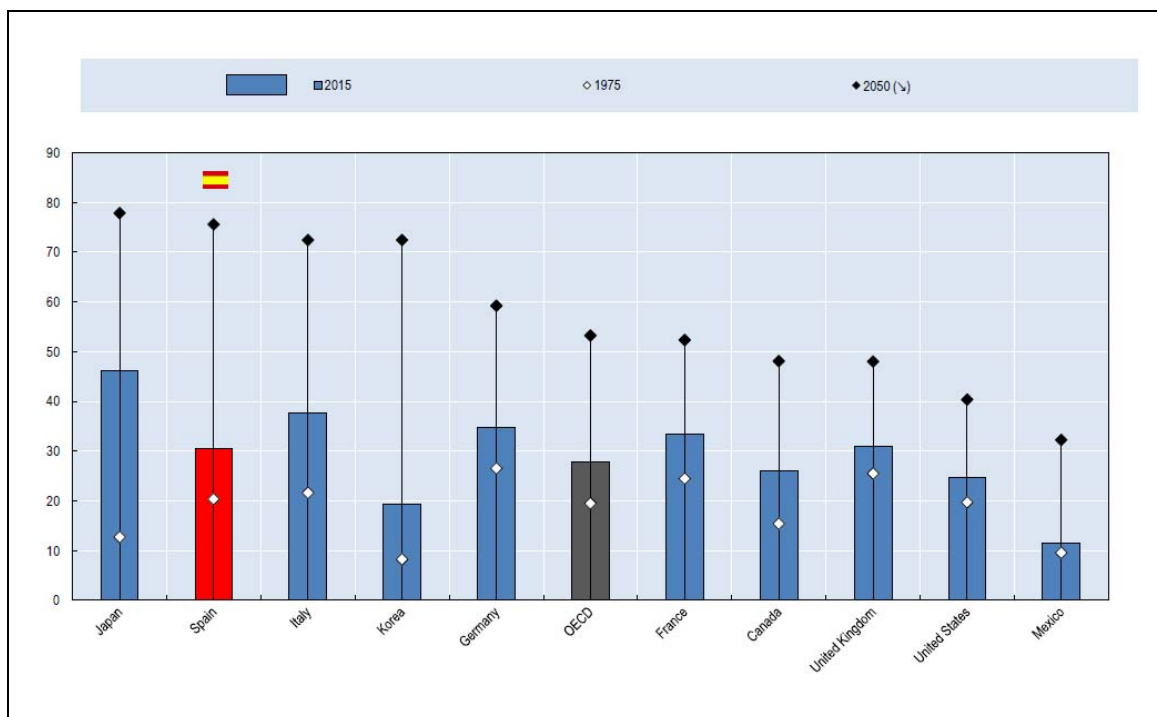
2. El reto demográfico del sistema de pensiones español

2.1. La fragilidad del sistema contributivo actual en la era de la longevidad

En España, el sistema público de pensiones es contributivo. Esto quiere decir que la pensión de jubilación será mayor o menor dependiendo de lo que el trabajador haya aportado al sistema de Seguridad Social durante unos años determinados. El tiempo mínimo de cotización que la ley exige para acceder a una pensión contributiva de jubilación son 15 años. A partir de ahí, cuantos más años cotizados se tengan, mayor será la prestación a percibir.

El sistema funciona con las aportaciones de los trabajadores a los jubilados actuales. Los jóvenes españoles cada vez se incorporan más tarde al mundo laboral (la presencia de jóvenes de entre 16 y 29 años en el empleo ha pasado de representar el 23,9% del empleo en 2007 al 13,1% en 2017, acorde a datos del Estudio de Población Activa), con períodos de cotización menores y menos estables (la tasa de temporalidad de los contratos a jóvenes se situó en el 72,6% en el primer trimestre de 2017, acumulando un incremento de diez puntos desde 2007, acorde a datos del Estudio de Población Activa). Si cada vez hay más jubilados e igual –o menor– número de trabajadores, todo indica que el importe de pensión pública que podrán recibir los jubilados cada vez será más baja.

Gráfico 1. Número de personas mayores de 65 años por cada 100 en edad trabajadora



Fuente: OECD (2017) – Pensions at a Glance

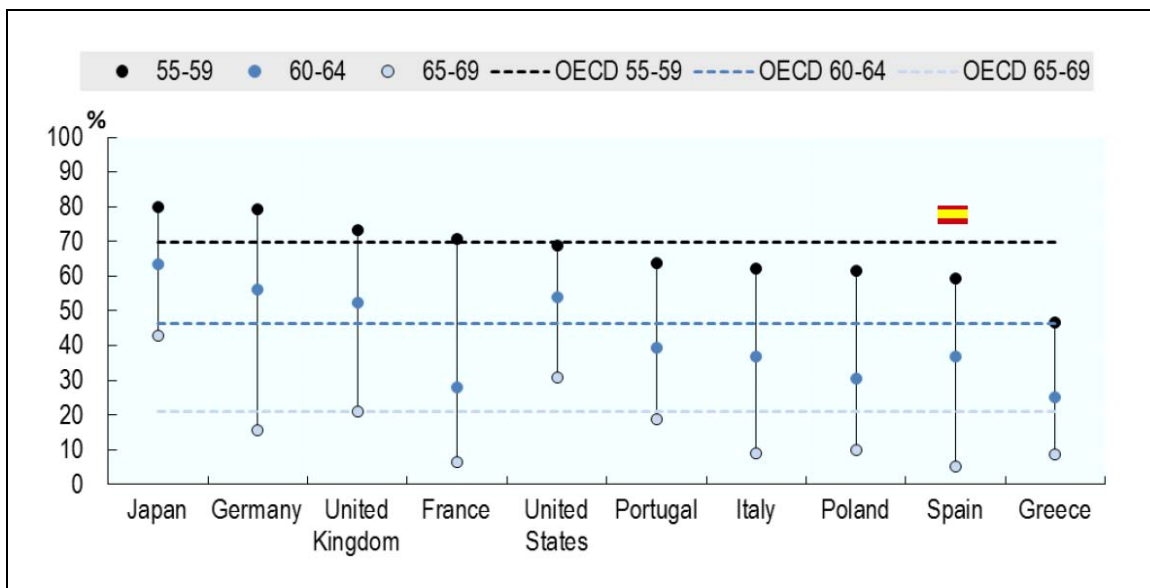
El continuo crecimiento del número de personas mayores de 65 años por cada 100 que se encuentren en edad trabajadora, hace que España se posicione entre los países de la OCDE con un mayor ratio de dependencia estimado para 2050, de cerca del 80% (gráfico 1).

La situación de las pensiones públicas está en un punto crítico. El fondo de reserva está prácticamente agotado y el Estado ha recurrido a deuda del Tesoro para poder financiar las prestaciones. En 2017 los créditos pedidos para tal fin ascendieron a más de 25 millones terminando el año con un déficit de 18.800 millones (1,61% del PIB). En 2018 los Presupuestos Generales del Estado (PGE) destinarán 144.834 millones para pensiones, lo que corresponde a un 41% del total de gastos previstos en los PGE y nuevamente será necesario recurrir a un crédito del Estado para cubrir las nóminas de los pensionistas.

Los pensionistas llevan años perdiendo poder adquisitivo y la gran mayoría solamente dispone de la pensión pública como única fuente de ingresos. En los últimos años son frecuentes las protestas por las escasas subidas aprobadas por el Gobierno. Según los datos más recientes publicados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, actualmente el 60% de los pensionistas en España perciben una cantidad por debajo de los 1.000 euros al mes. De entre este grupo, un 15% cobran menos de 500 euros.

A diferencia de otros países en los que se permite cierta flexibilidad para compaginar pensión y trabajo o retrasar la edad de jubilación, España cuenta con restricciones respecto a la percepción de la prestación de jubilación pública en el caso de que la persona se planteara seguir trabajando. Por ello, se encuentra entre los países con porcentajes menores en lo que respecta a número de personas mayores de 55 años que sigan trabajando (gráfico 2).

Gráfico 2. Porcentajes de trabajadores en activo con edades de entre 55-59, 60-64 y 65-69

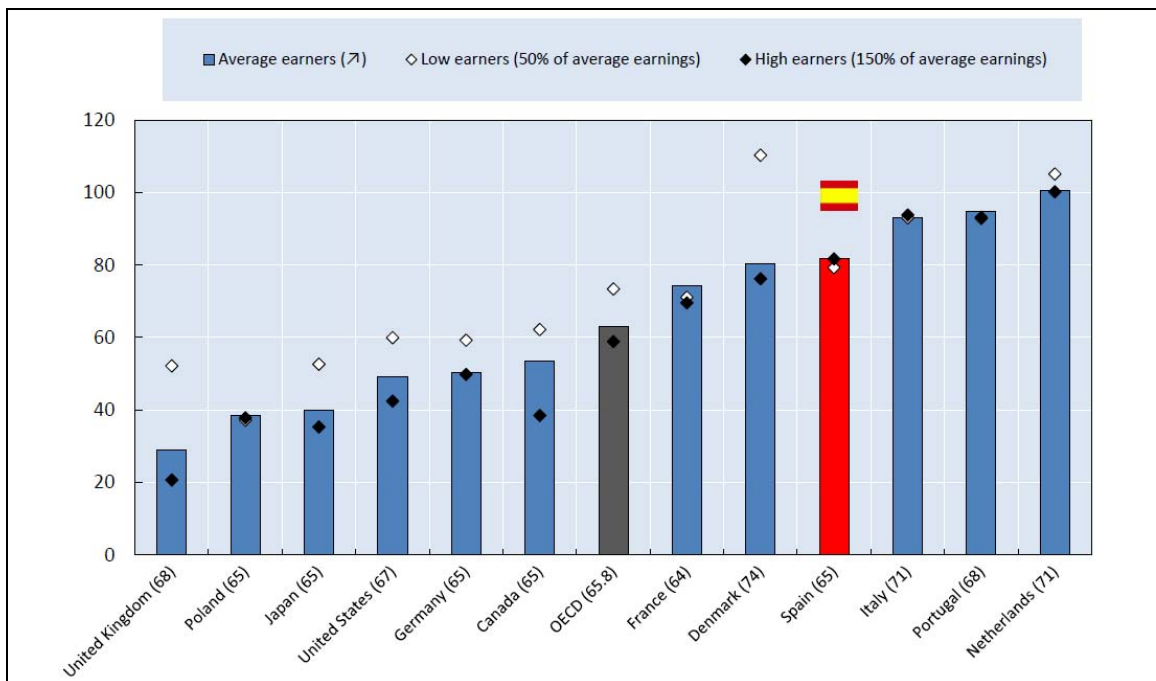


Fuente: OECD (2017) – Pensions at a Glance

Además el Sistema de pensiones de España es un sistema “generoso”. Cuenta actualmente con uno de los ratios de sustitución (porcentaje que supone la pensión a percibir frente al último salario percibido antes de la jubilación) mayores de Europa, de más del 80%. En concreto un 82% en porcentaje neto de impuestos según datos de la OECD de 2016, siendo la media entre los países de la Unión Europea de un 70% (gráfico 3).

En 2016 de media entre los países de OCDE este ratio de sustitución era del 61% y el ahorro privado llegaba a cubrir el 27,4% del importe del último salario de sus ciudadanos en la jubilación (el 13,4% por el sistema obligatorio y el 14% por el sistema voluntario).

Gráfico 3. Ratios netos de sustitución, datos 2016 (% sobre el último salario)



Fuente: OECD (2017) – Pensions at a Glance

En resumen, las dificultades crecientes del país para hacer frente a los pagos de las pensiones públicas unido a las expectativas demográficas que supondrán un crecimiento mucho mayor del gasto y con las limitaciones del sistema actual hacen complicado que podamos asegurar que el modelo contributivo que tenemos en la actualidad tenga futuro sin hacer reformas significativas.

2.2. ¿Qué medidas se están tomando?

Las reformas acometidas por el Gobierno de España en los últimos años pretenden un ajuste paulatino a la baja de la tasa de sustitución de las pensiones.

Las reformas aprobadas en 2011 incluyeron:

- Retraso de la edad de jubilación (a 67 años en 2017)

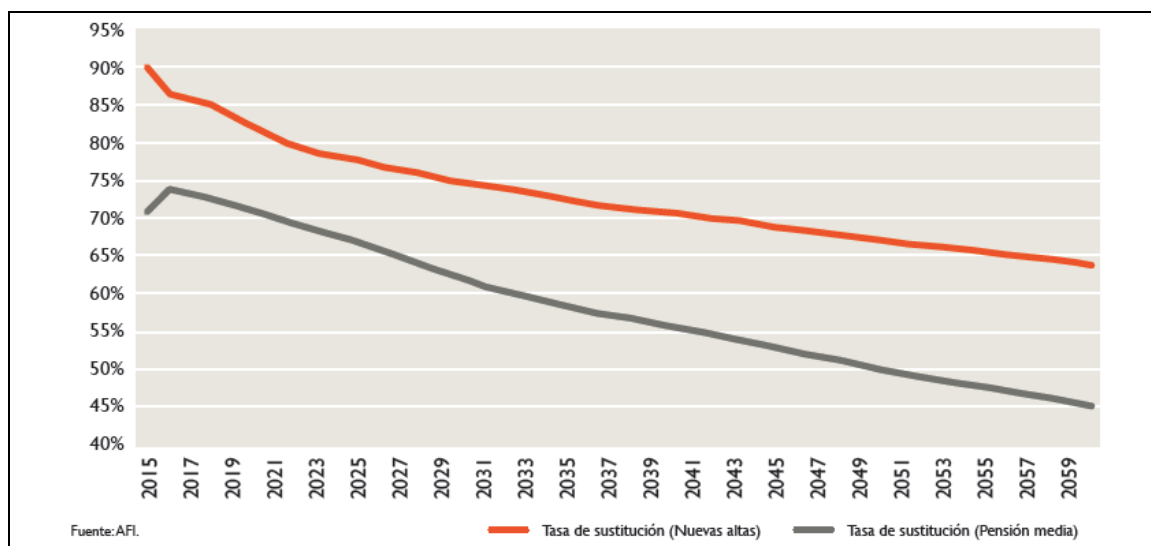
- Aumento de período de cómputo de la pensión (a 25 años en 2022)
- Se presentó el Factor de Sostenibilidad (FS), con el que se ajustarán las prestaciones acorde a variaciones en la esperanza de vida

Y posteriormente en 2013:

- Se introduce el Índice de Revalorización de las Pensiones (IRP)
- Se introduce el FS en 2019 (aunque finalmente se ha aceptado retrasa la entrada en vigor a 2023)

En el gráfico siguiente se muestran los efectos previsibles que producirían los principales mecanismos que la reformas de 2011 y 2013 han puesto en marcha: el retraso en la edad de jubilación, el aumento del periodo de cómputo de la pensión a 25 años, el índice de revalorización y el Factor de Sostenibilidad que se pretendía aplicar a partir de 2019.

Gráfico 4. Tasas de sustitución de las pensiones – previsión España 2015-2060



Fuente: AFI (2017), Soluciones para la jubilación, informe realizado para UNESPA

Como se observa, en este estudio se estimó que la tasa de sustitución pasará del 81% que teníamos en 2017 a un 63,2% en 2035. A esta previsión hay que añadirle el efecto de la inflación y del índice de revalorización de las Pensiones lo que adicionalmente reduciría el poder de adquisición del jubilado medio en los próximos años.

Las medidas hasta ahora se centran en los ingresos (recorrir al Tesoro, subir impuestos o tirar de los Presupuestos) pero no toman medida en lo realmente importante: los gastos. El gasto total de pensiones seguirá creciendo inevitablemente. Es necesario estudiar otras fórmulas.

Además, todas las reformas de los últimos años se han centrado en abordar los problemas del primer pilar, dejando al margen el desarrollo del segundo y tercer pilar con una baja implantación comparado con otros países.

2.3. El segundo Pilar en España

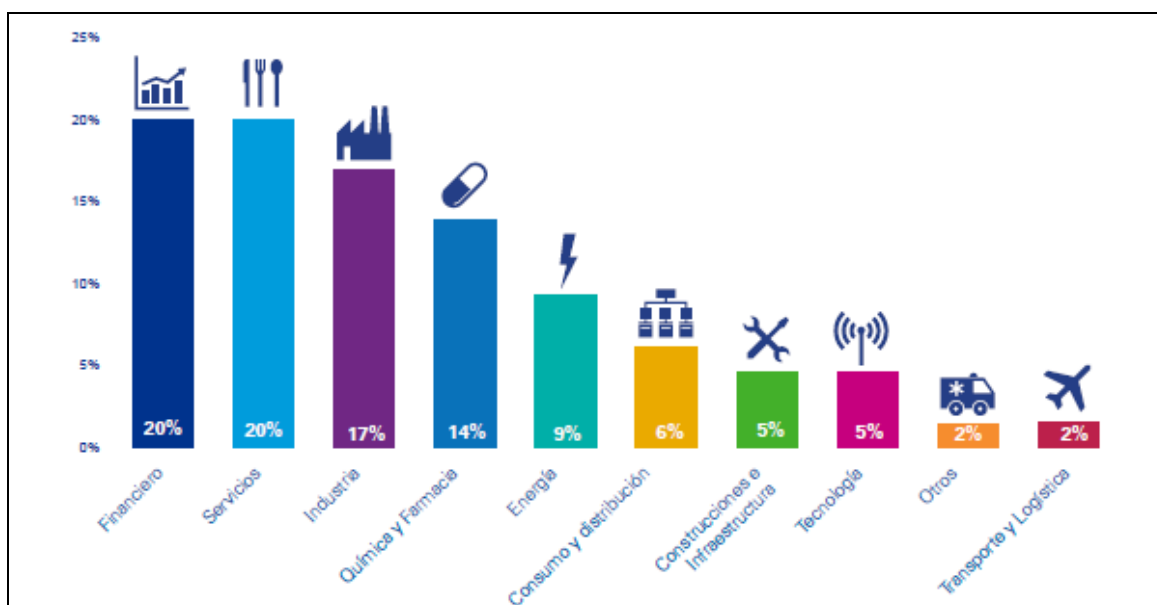
En el ámbito de la previsión social complementaria, la confianza en el sistema público en España ha propiciado que este segundo pilar tenga escasa implantación y, si lo vemos en otro sentido, un alto potencial de desarrollo.

Entendemos por previsión social complementaria aquellos instrumentos de carácter privado cuya finalidad es complementar las prestaciones recibidas por el sistema público. Estos instrumentos pueden ser de carácter individual, cuya iniciativa parte del individuo, o colectivo, generalmente desde un ámbito empresarial y cuya financiación puede ser cubierta por las empresas y/o con la participación del empleado según se establezca en los acuerdos. Dado el contexto económico y demográfico que se vaticina, se trata de un posible elemento clave dentro de los sistemas de protección social que permita garantizar la sostenibilidad del Estado de bienestar.

Acorde al estudio de mercado sobre los planes de empresa sobre 295 compañías españolas realizado por la consultora KPMG a finales de 2017, apenas un 22% ofrecía algún tipo de plan de previsión social para complementar la prestación de jubilación de sus trabajadores.

De entre las compañías que sí tenían planes para los empleados, un 38% ofrecían varios planes a sus empleados. El 53% estaban dirigidos a toda la plantilla, un 26% solamente a directivos y el 21% restante a un colectivo específico. El 95% de los planes analizados tenían fórmulas de aportación obligatoria por parte del empleado como un porcentaje fijos sobre el salario pensionable. Es habitual que, en los planes dirigidos a toda la plantilla, la empresa iguale o duplique la aportación obligatoria del empleado. El porcentaje promedio del mercado que aporta la empresa se situaba en un 3% sobre el salario pensionable.

Gráfico 5. Porcentaje de empresas que disponen de planes de ocupación



Fuente: KPMG (2017), Situación de las pensiones en España, Estudio de Mercado - La previsión social en la Empresa

Los sectores financieros (bancos, aseguradoras), los de energía y química/farmacia son los que tenían un mayor porcentaje de planes de empresa implantados (gráfico 5).

En algún caso, como es el del sector de Seguros, Reaseguros y Mutuas, se ha regulado la obligatoriedad de ofrecer un plan de empresa dentro del propio Convenio colectivo del sector.

Es lógico pensar que, frente a la creciente incertidumbre sobre el sistema público, los propios empleados valorarán cada vez más de forma muy positiva que una empresa disponga de un plan de jubilación. La planificación de la jubilación es un aspecto clave para las áreas de recursos humanos de las empresas. Un 25% de las empresas que participaron en el estudio de KPMG afirmaron tener este tema en su agenda para 2018 y un 53% opinó que será un tema prioritario a partir de 2020. El 87% consideraron que la planificación de la jubilación es un tema mucho más prioritario ahora que hace diez años. Una ausencia de planificación de la jubilación en la empresa unida a la no obligatoriedad de jubilación llegado a cierta edad, ocasionará un envejecimiento de la plantilla que supondrá cada vez más un reto para las áreas de Recursos humanos (KPMG, 2017).

El caso de las EPSV vascas

En España hay una comunidad que se desmarca de la situación general del sistema de ahorro privado. El país vasco en los años 80 fue pionero al adoptar medidas para desarrollar su sistema de previsión social complementaria al crear la figura de la Entidades de Previsión Social Voluntaria (EPSV).

Las EPSV son entidades privadas sin ánimo de lucro, de carácter voluntario y social, cuya finalidad es complementar la Seguridad Social obligatoria. Su funcionamiento es muy similar al de los Planes de Pensiones pero con ciertas diferencias en materia de fiscalidad, aspectos jurídicos y liquidez:

- Los límites máximos de deducción fiscal son distintos a los de los planes de pensiones, siendo de 5.000€ anuales en aportaciones personales y de 8.000€ anuales en contribuciones empresariales, con un límite conjunto de 12.000€.
- A diferencia de los planes de pensiones, al percibir la prestación en forma de capital sí se goza de una reducción al incluirlo en la base del IRPF, del 40% en la primera percepción hasta los 300.000
- La supervisión de las EPSV pertenece al Gobierno Vasco, mientras que los planes de seguros son supervisados por la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones que depende del Ministerio de Economía.
- Por último, y quizá la diferencia que determinó en mayor medida el éxito de las EPSV frente a los planes de pensiones hasta el momento, ha sido

que desde su creación el partícipe podía rescatar su capital tras diez años de la primera aportación. En este aspecto, el Gobierno aprobó en la reforma fiscal del 2014 que esta posibilidad de rescate a los diez años se extienda también a todos los planes de pensiones.

Estos aspectos diferenciadores se ven reflejados en el mayor grado de penetración que estos instrumentos de previsión social complementaria han tenido en la sociedad vasca respecto al conjunto de país, Así, cerca del 50% de la población activa ocupada en el País Vasco en 2016 contaba con este sistema de protección social complementaria, mientras que en el conjunto de España se reduce a un 20%.

2.4. Experiencia internacional

En Europa encontramos los sistemas más sostenibles y solventes del mundo. Ejemplos como Dinamarca u Holanda se basan en garantizar una renta pública básica que se completa con un segundo pilar con importantes incentivos fiscales y un tercer pilar voluntario.

En resumen, las tres reformas más comunes han sido el retraso en la edad de jubilación, aumentar los incentivos fiscales e incrementar el ahorro voluntario, especialmente entre los trabajadores.

En cuanto al sistema de revalorización de las pensiones, en Europa se están aplicando varios criterios diferentes: en función de la evolución de precios y salarios, o únicamente según salarios, teniendo o no en cuenta la inflación, ajustando acorde al PIB... España es el único país que ha puesto en marcha un índice específico de revalorización basado en la salud financiera de su sistema de pensiones sin embargo la aplicación de este indicador sigue debatiéndose y por el momento en 2018 y 2019 la revalorización ha sido superior a lo que correspondería según dicho índice.

Varios países como Italia, Suecia, Francia, Finlandia o Portugal también han incorporado en sus últimas reformas mecanismos de ajuste ligados a la esperanza de vida, como España con el Factor de Sostenibilidad (FS). Sin embargo, el Gobierno español ha retrasado su aplicación a 2023.

Por último, son varios los países que además han incorporado en sus reformas aspectos con el fin de dificultar la jubilación anticipada o permitir compatibilizar la pensión con un salario. España es uno de los países que mantiene la limitación a ésta compatibilidad, por la que los jubilados que sigan trabajando por cuenta propia solo cobran el 50% de la pensión y solo es posible recibir el 100% y continuar trabajando si se es autónomo.

El principio general que pretenden seguir todas estas reformas es intentar buscar un mayor equilibrio entre los tres pilares, que permita diversificar el riesgo frente a factores financieros, de productividad o demográficos.

A continuación resumimos las características de algunos de los sistemas europeos más estables y que más han desarrollado el segundo Pilar:

Holanda

La característica más evidente del sistema holandés es el equilibrio logrado entre el primer y segundo pilar. En media, los ingresos de los jubilados se cubren en un 27.1% mediante el sistema público y el 63.4% proviene de los planes privados de empresas.

No existe la obligatoriedad de afiliarse a un plan de pensiones, sin embargo el Gobierno tiene la facultad de poder exigir la adhesión obligatoria en algunos de ellos. De los 92 planes sectoriales existentes en Holanda, 67 se han establecido por el Gobierno como obligatorios lo que conseguido que más de un 90% de trabajadores cuente con un plan de empresa.

Dinamarca

La pensión pública danesa se basa en un criterio de residencia, y no de cotización, de manera que la prestación recibida es independiente del historial laboral y dependen únicamente de los años vividos en el país. Su financiación proviene únicamente de los impuestos.

Existe además un sistema de pensión extraordinaria para trabajadores por cuenta ajena, el ATP. Es de régimen obligatorio y de muy amplia cobertura por lo que es difícil concretar si correspondería al primer o al segundo pilar. La tasa de contribución que debe aportar empleado y empresa están establecidos, oscilando entre el 12% y el 18%. Las condiciones para beneficiarse del sistema ATP se han ido ampliando llegando a cubrir prácticamente toda la población lo que ha permitido asegurar unos ingresos llegada la jubilación a los ciudadanos con menos recursos.

Los funcionarios también disponen de una afiliación a un plan de empresa. Y tanto trabajadores por cuenta propia o ajena disponen también de un Sistema especial de ahorros obligatorio, cuya contribución es aportada íntegramente por el empleado, es obligatoria y de un 1% de los ingresos.

Reino Unido

Reino Unido ha sido uno de los países que ha llevado a cabo recientemente una reforma significativa de su sistema de pensiones.

Además de retrasar la edad de jubilación como la mayoría de países, desde abril del 2016 dispone de una pensión pública basada en los años cotizados más una pensión privada promovidos por las empresas. Los empresarios tienen que inscribir automáticamente a todos los trabajadores mayores de 22 años en un plan de pensiones empresarial, y puede optar por ofrecer un plan propio o bien auto-inscribir a sus empleados en el NEST (National Employment Saving Trust). Éste último es un plan de pensiones gestionado por la agencia pública NEST que cuenta con un equipo de gestores profesionales propio que invierten en carteras de activos acorde al tramo de edad. El trabajador puede optar por modificar la estrategia de inversión que NEST ofrece por defecto, aunque la mayoría no renuncian y mantienen la propuesta que se les ofrece.

3. ¿Cómo se ahorra en España para la jubilación?

3.1. Ahorramos... pero poco a largo plazo

Un poco más de la mitad de españoles (55%) considera que es capaz de ahorrar en la mayor parte de los meses (BBVA, 2017), con una media de ahorro de unos 315 euros. Del 45% que afirma no poder ahorrar, un 72% de ellos asegura que no tiene ninguna capacidad de ahorro.

Según datos del Banco de España, durante 2017 los españoles incrementaron en 49.739 millones de euros su saldo de activos financieros (un 2,4% más que en diciembre de 2016).

La renta disponible de los hogares subió en 2017 hasta 794.000 millones de euros, con lo que superó por primera vez los máximos alcanzados antes del período de la burbuja inmobiliaria. En otras palabras, los hogares contaron con más recursos que en los últimos años. Pero a pesar de ello, en 2017 la tasa de ahorro bruto cayó hasta el 5.7%, de las más bajas desde el año 2000 (INE).

Uno de los motivos que explica esta falta de ahorro, además de por supuesto la incapacidad ahorrativa debido a que el nivel de ingresos y de gastos lo impide, es en parte por la visión más positiva de la situación económica, que conlleva a que se reduzca nuestro sentido de precaución y tendamos a gastar más que en años anteriores.

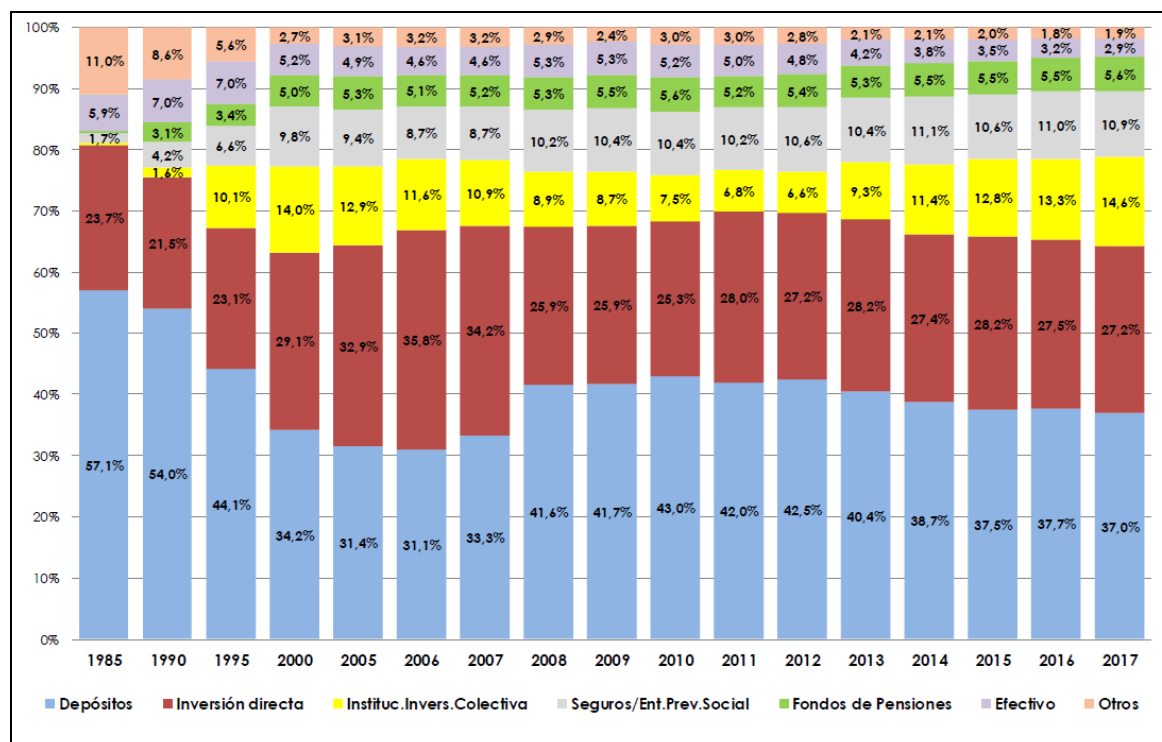
Y por otro lado, la propia cultura de ahorro junto con una reducida formación financiera no ayuda a percibir las ventajas del ahorro.

Los inmuebles siguen siendo el principal activo de las familias españolas a largo plazo. Es por eso que el activo inmobiliario en el que residen es donde se materializa la mayor parte del ahorro disponible de las personas en edad de jubilación.

Tras la primera vivienda, los activos financieros se sitúan en segunda posición. A mayor nivel de riqueza, las acciones y fondos de inversión son los activos financieros más comunes, mientras que los depósitos y cuentas corrientes son las opciones más frecuentes en los casos de menor riqueza.

En el caso del ahorro a través de productos financieros, si se observa la estructura de activos de las familias españolas y en concreto la proporción dedicada a fondos de pensiones, se detecta un estancamiento en la dedicación del ahorro a este tipo de activo desde hace años (gráfico 6).

Gráfico 6. Activos financieros de las familias españolas (proporción sobre el total), datos a diciembre 2017



Fuente: Inverco, ahorro financiero de las familias españolas, 4º trimestre 2017

El número de partícipes en planes de pensiones en España fue de 9,7 millones al cierre de 2017, según los últimos datos de la Asociación de instituciones de inversión colectiva y fondos de pensiones. Se estima el número neto en 8 millones, contando que hubiera españoles con más de un plan de pensiones. Un 78,3% de ellos apuestas por planes individuales (74,3 millones), mientras que solamente un 21% de ellos lo son de un plan de empleo (2 millones). El resto forman parte de planes asociados. En todas las tipologías se aprecia una tendencia a la pérdida de partícipes desde 2015.

La edad media de los partícipes españoles de fondos de pensiones es de 50 años, aunque casi la mitad de los partícipes (49,5%) se concentra en el rango de edad de 46-60 años.

3.2. Preocupados pero sin actuar

Se ha presentado la situación actual y previsión futura del sistema de pensiones en España en términos objetivos y estadísticos. Además se demuestra que este último año la capacidad ahorrativa de las familias españolas ha aumentado. Aun así, ¿somos realmente conscientes de la situación de nuestro sistema de pensiones?

Encuestas recientes muestran una creciente preocupación de la población respecto al futuro del sistema de pensiones público. Al 96% de encuestados le

preocupa que el sistema no sea sostenible a largo plazo y al 94% no poder mantener su nivel de vida durante la jubilación. Un 76% cree que la prestación que recibirá al jubilarse será peor que la que reciben los pensionistas actualmente (Inverco, 2017).

En la última Encuesta sobre la Jubilación y los Hábitos de Ahorro (BBVA, 2017) un 81% de encuestados se sentían bastante o muy preocupados y un 82% afirmaban no creer que la pensión les permitirá mantener el nivel de vida.

Pero la realidad es que, a pesar de la preocupación transmitida, apenas un 28% de encuestados afirmó estar ahorrando para su jubilación. Un 59% de ellos lo hacían a través de planes de pensiones individuales, siendo los depósitos bancarios la segunda opción y en tercera posición, con un 17%, ahorraban a través de un plan de pensiones de empresa.

Similares resultados se extrae de una encuesta realizada a nivel nacional por Fundación Mapfre en Diciembre de 2017, donde un 82% de los españoles respondió que la pensión no les va a permitir mantener el nivel de vida previo a la jubilación. El 61% de los entrevistados sí estarían destinando al ahorro de forma recurrente una parte de los ingresos que reciben, pero confesaron que lo hacían pensando fundamentalmente en el corto y medio plazo y, aunque la mitad se declararon preocupados por el futuro de las pensiones, solamente uno de cada cuatro reconoció estar ahorrando para la jubilación, y mayormente coincidían ser los de mayor edad.

La sociedad española sigue demostrando una confianza excesiva en el Estado. Un 90% de los encuestados mantuvieron que debe ser el estado el principal responsable de la suficiencia de las pensiones en el futuro. Entorno al 40% opinó que también deberían adquirir responsabilidad las propias empresas y un 36% consideró al mismo ciudadano como responsable.

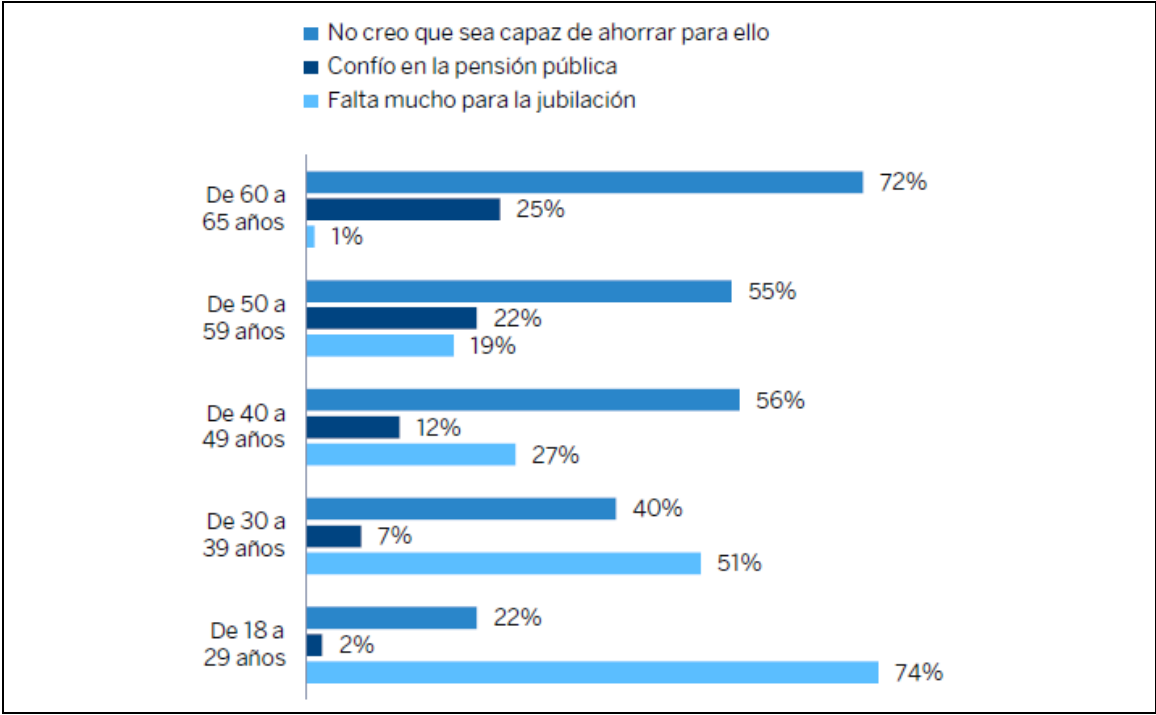
También se desveló que, aunque se mantenga el Estado como principal responsable, los ciudadanos apostarían por una modificación en el sistema de pensiones, abogando por opciones de carácter individualizado. Un 73% de los encuestados les pareció bien un sistema en el que cada trabajador tuviera su propia cuenta individual en la que acumular sus cotizaciones y que la percepción tras la jubilación se calculara a partir de lo acumulado en dicha cuenta. En un porcentaje similar se consideró positivo que se permitiera decidir libremente la edad de jubilación y que cada cual cobre más o menos según lo cotizado hasta ese momento.

Casi la mitad de ciudadanos (47%) revelaron estar dispuestos a ahorrar mensualmente para su propia jubilación. Al preguntar por las condiciones que un buen modelo de ahorro-previsión debería cumplir, un 49% de los entrevistados coincidió en la flexibilidad (poder retirar el dinero en caso de necesidad), un 29% señaló que debería ser un sistema compartido con la empresa y un 17% consideró que debería estar impulsado mediante incentivos fiscales.

Preocupa el dato del 72% de encuestados que confirmó no estar ahorrando para la jubilación ni tener intención de hacerlo en los próximos 2 años. Las

principales razones fueron que no se creían capaces de ahorrar para ello y la confianza en el sistema público. En los tramos de edad más jóvenes, también se citó, con un porcentaje muy significativo, la distancia temporal hasta el momento de la jubilación como un motivo para no estar ahorrando.

Gráfico 7. Razones por las cuales no ha pensado ahorrar para la jubilación



Fuente: BBVA, V encuesta sobre la jubilación y los hábitos del ahorro, Noviembre 2017

Estos resultados, una vez más, ponen de manifiesto que si bien cada vez la sociedad española es más consciente de la necesidad de ahorrar para nuestro futuro, la incentivación del ahorro a largo plazo sigue siendo una asignatura pendiente y seguimos pensando en el sistema de pensiones públicas como el proveedor principal de nuestros ingresos en la jubilación. Aun disponiendo de capacidad de ahorro, la mayoría de ciudadanos no concibe el ahorro para su jubilación como una prioridad hasta llegar a determinadas edades.

Al preguntar por acciones concretas que debería hacer el Gobierno para conseguir animar a la población a ahorrar para su jubilación, la mayoría (un 73%) aludía al crecimiento de los salarios como la acción que más impacto tendría. El fomentar los planes de empresa se situó como segunda opción con un 40%. Pero a la vista de los resultados de 2017 de tasa de ahorro versus rentas percibidas, se deduce que en general una mayor percepción de ingresos no va directamente asociada a una mayor tasa de ahorro y mucho menos destinada a la planificación de la jubilación.

Pero, ¿por qué afirmamos estar preocupados pero no actuamos? Lo “racional” sería planificarse un periodo de acumulación de mayor duración, empezando a ahorrar en etapas más jóvenes lo que requeriría de cantidades menores en aportaciones periódicas para lograr llegar a un nivel óptimo para una prestación suficiente tras la jubilación. Pero, como veremos más adelante, hay aspectos

psicológicos que dificultan que tomemos iniciativas que se entenderían como racionales y a largo plazo.

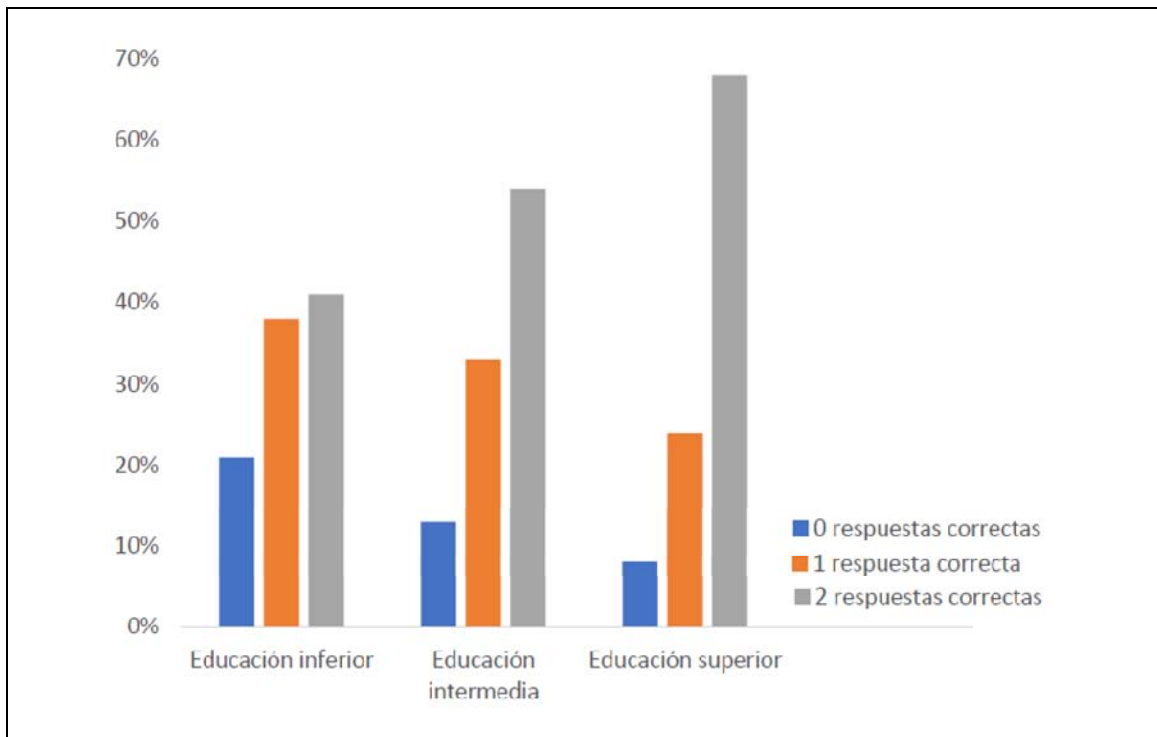
3.3. Carencia de información y educación financiera

El déficit de conocimiento financiero en España sigue siendo elevado. En un estudio a principios de 2017 (“When will the penny drop?”, Allianz, Febrero 2017), solo 1 de cada 10 ciudadanos respondieron correctamente a todas las preguntas sobre cuestiones financieras. Acorde al estudio, menos del 20% de españoles conoce los conceptos de riesgo, diversificar o rentabilidad y no se comprende adecuadamente el binomio rentabilidad-riesgo.

Si evaluamos las respuestas correctas según el nivel de educación se aprecia que, a mayor nivel de educación, el número de respuestas correctas se eleva. Aun así, el grado de conocimiento sobre cuestiones financieras seguiría siendo insuficiente, viendo que en el caso de los españoles con un nivel de educación superior pudieron responder de forma correcta a un 68% de cuestiones financieras consideradas como básicas y se reduce a un 21% de preguntas acertadas de mayor complejidad.

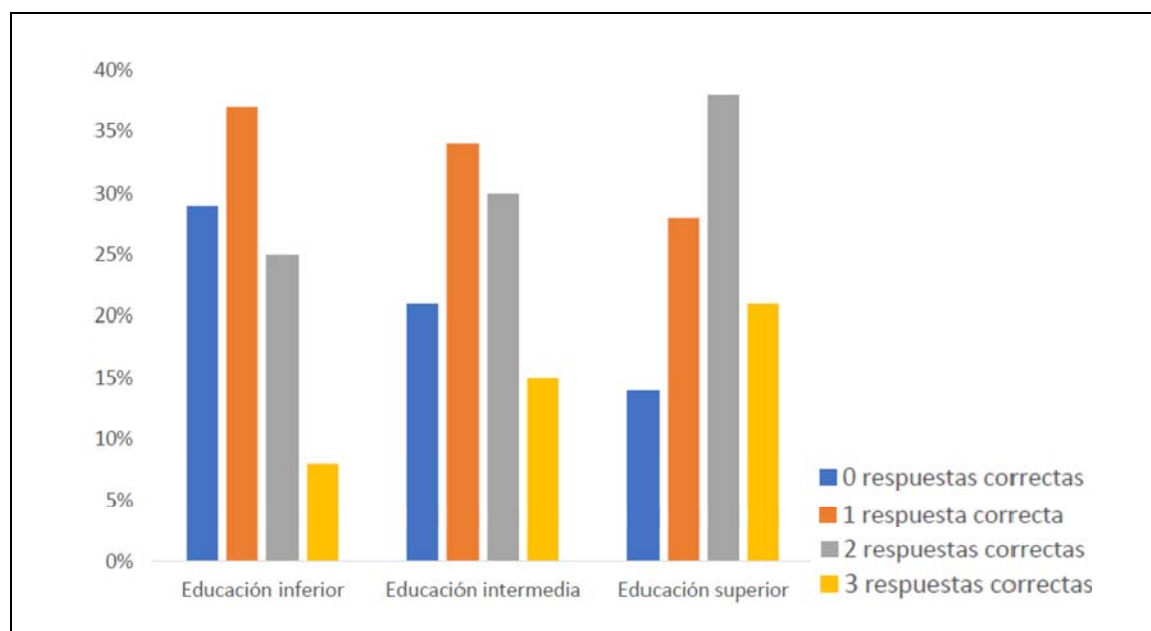
Esto se agrava, cómo es lógico suponer, en ciudadanos con un nivel de educación inferior, cuyos porcentajes de personas que respondieron de forma correcta disminuyen a un 40% en el caso de cuestiones básicas financieras y apenas un 8% de ellos pudieron responder correctamente a cuestiones complejas.

Gráfico 8. Cuestiones financieras Básicas - Distribución de respuestas correctas en función del nivel de estudios



Fuente: Allianz When will the penny drop? Febrero 2017

Gráfico 9. Cuestiones financieras complejas - Distribución de respuestas correctas en función del nivel de estudios



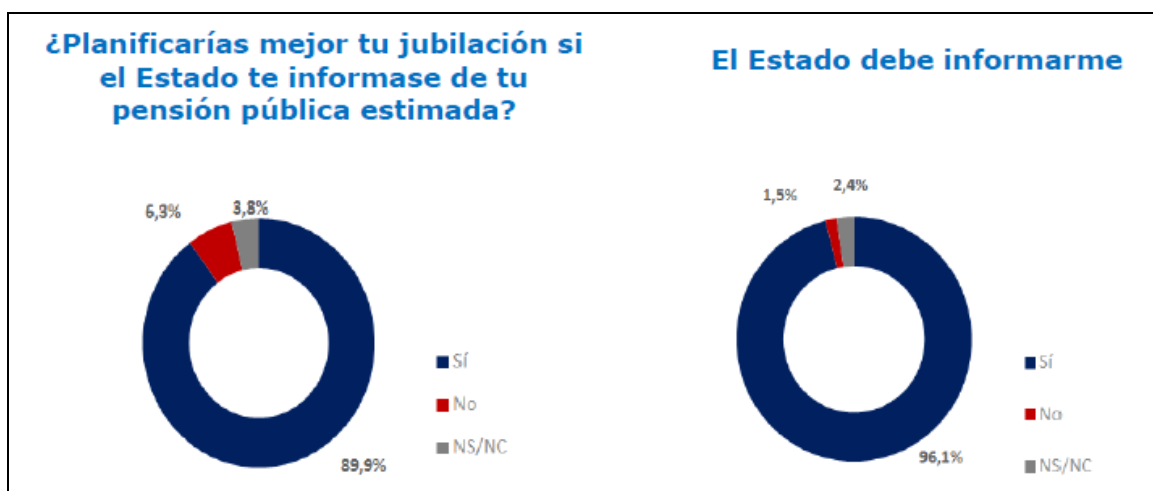
Fuente: Allianz When will the penny drop? Febrero 2017

La falta de conocimiento en materia de ahorro e inversión y un adecuado asesoramiento se traduce en prácticas poco recomendables de inversión y asumir riesgos sin la percepción adecuada del mismo. Esto irremediablemente conduce a una destrucción de su patrimonio debido a malas decisiones financieras y en consecuencia, a un aumento de la desconfianza, lo que conduce a más decisiones erróneas futuras.

En lo referido a la jubilación, en 2017 se mantiene que un 70% de los encuestados se considera poco o nada informado (BBVA 2017, V encuesta sobre la jubilación y los hábitos de Ahorro). Se traslada un interés en conocer principalmente el importe estimado de su futura pensión y la edad en la que podrá jubilarse. Menos de la mitad de los encuestados consideraron relevante el estar más informado de las diferentes formas de ahorrar para la jubilación. Como ya se ha comentado anteriormente, prevalece aún la confianza en que el sistema público seguirá siendo quien cubra esta necesidad, y no se percibe la urgencia de estudiar otras opciones complementarias de ahorro.

Tal como se recoge en el estudio sobre la “Jubilación y la importancia de saber”, realizado por INVERCO en Noviembre 2017, el 90% de los españoles asegura que planificaría mejor su jubilación si recibiera información de forma anticipada por parte del Estado sobre la pensión pública estimada que percibirá en su jubilación. Un 95% de los encuestados considera que esta información debería ser un derecho que el Estado debe responsabilizarse de cubrir.

Gráfico 10. La importancia de la información en la planificación de nuestra jubilación



Fuente: Inverco, La jubilación y la importancia del saber, Noviembre 2017

Conocer los ingresos que estimamos que nos va a proporcionar el sistema público es vital para promover una adecuada planificación de nuestra jubilación. Ser conscientes, como mínimo, del ratio de sustitución que supondrá la jubilación esperada sobre el último salario percibido es la base para que las personas tomen mayor consciencia de la situación. También es imprescindible para el diseño de un buen plan de jubilación el tener una idea sobre la edad idónea para empezar a ahorrar o la esperanza de vida estimada tras la jubilación.

Esta práctica de proporcionar información al trabajador sobre la pensión estimada que recibirá ya se aplica, con periodicidad anual, en diversos países europeos como Alemania, Suecia, Austria, Reino Unido, Finlandia, Francia, Italia, Croacia, Irlanda o Portugal. Algunos aspectos como la edad en la que empezar a recibir esta información o el contenido de la comunicación varía en cada país. La experiencia en estos países ha demostrado que es una buena forma de que sus ciudadanos sean más conscientes de la diferencia que supondrá en sus ingresos tras la jubilación comparada con su último salario. Esta iniciativa, como se hablará más adelante, formaría parte de las propuestas para dar un “pequeño empujón” para incentivar el ahorro en las personas.

En el caso de España, en 2011 se aprobó una Ley que obligaría a la Seguridad Social a informar a cada trabajador anualmente sobre su pensión pública. Según el análisis, el 78% de los encuestados no tiene conocimiento de ello. Y la realidad es que este envío no se ha realizado hasta la fecha.

La Seguridad Social también puso en marcha un simulador web con el que un ciudadano podría calcular su futura pensión a recibir. Lo cierto es que apenas 1 de cada 10 ciudadanos ha hecho uso de esta herramienta, con resultados poco satisfactorios en lo que respecta a la exactitud de los importes que el simulador proporciona (Inverco, Noviembre 2017).

4. Psicología aplicada a la Economía: la Economía del Comportamiento

Durante décadas, la teoría financiera tradicional se ha centrado en analizar cómo debería comportarse el ser humano si siguiera la lógica económica. Los economistas asumían de forma relativamente generalizada que los seres humanos tomamos las decisiones de forma racional. En otras palabras, se daba por hecho que las personas actúan analizando toda la información disponible de forma eficiente, lógica y pensando solo en ellas mismas. Este paradigma racional se ha utilizado durante décadas como una de las bases en las que fundamentar los análisis económicos y en ciertos casos ha ayudado a describir con bastante acierto muchas de las decisiones que tomamos.

Sin embargo, con el paso del tiempo, las limitaciones de este paradigma comenzaron a ponerse de manifiesto. Los psicólogos Amos Tversky o Daniel Kahneman estudiaron desde los años 80 de forma extensa las desviaciones de este paradigma racional. Y más específicamente en el terreno económico y en lo que influye en nuestras decisiones financieras, el economista Richard Thaler desafió la visión tradicional y dominante en la década de los 90 escribiendo artículos sobre las anomalías en la conducta de las personas que no podía ser explicada con la teoría económica clásica.

Sus estudios han acabado dando lugar a lo que se conoce como finanzas conductuales o Economía del Comportamiento (behavioral finance o behavioral economics en su forma inglesa) donde se estudia cómo se comporta en realidad el ser humano ante problemas financieros y económicos (y no cómo *debería* comportarse).

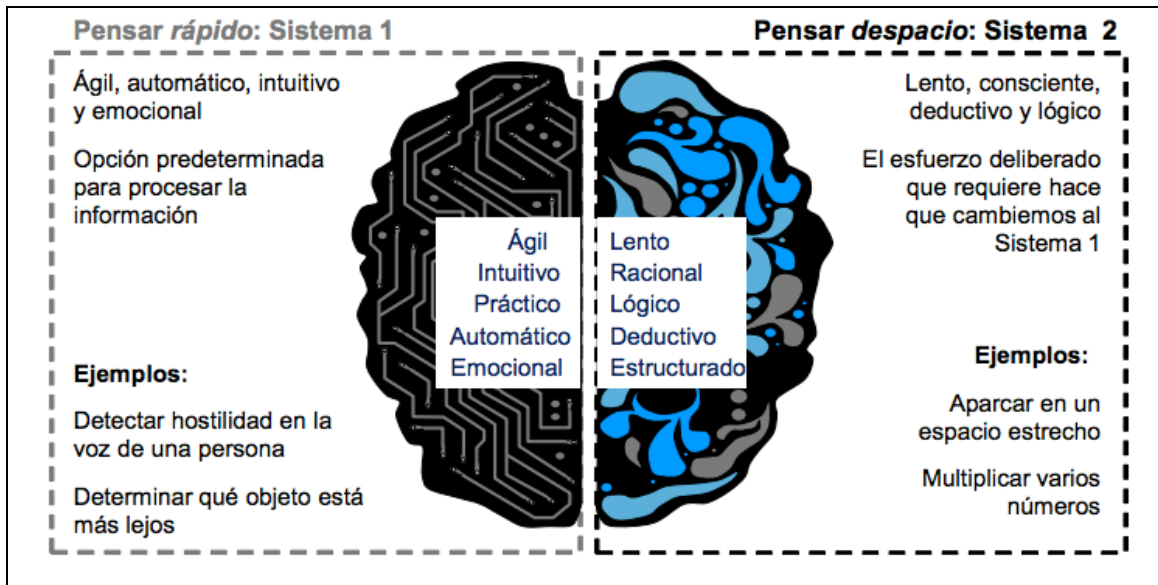
Esta nueva teoría argumenta que los seres humanos frente a una decisión financiera no siempre toman aquella opción que de forma objetiva maximizaría su función de utilidad ni tiene en cuenta toda la información de la que dispone. Esta teoría no pretende asegurar que el ser humano actúa contrario a lo que describe la teoría financiera tradicional, pero sí que afirma que muchas veces no actuamos de la forma que se consideraría racional.

Ambos Kahneman y Thaler fueron premiados con el Premio Nobel de Economía en 2002 y 2017 respectivamente por sus investigaciones psicológicas en el terreno de la ciencia económica y sus contribuciones en la economía conductual.

4.1. El Sistema 1 y Sistema 2

Para explicar el comportamiento humano frente a diversas situaciones, Daniel Kahneman tomó de base el modelo en el que se identifica dos sistemas de la mente humana, el Sistema 1 y el Sistema 2, términos originalmente propuestos por los psicólogos Keith Stanovich y Richard West (gráfico 11).

Gráfico 11. El Sistema 1 y el Sistema 2



Fuente: Fidelity World wide Inversment, Daniel Kahneman, Thinking Fast and Slow

El Sistema 1 opera de manera rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario. Sería como el piloto automático. Se relaciona con la percepción y el pensamiento intuitivo. Percibir que un objeto está más lejos que otros, orientarnos hacia la fuente de un sonido repentino, detectar hostilidad, conducir por una carretera vacía, poner cara de desagrado frente a un cuadro horroroso... son ejemplos de procesos mentales que se producen automáticamente y requieren de poco o ningún esfuerzo. Las capacidades del Sistema 1 incluyen destrezas innatas y adquiridas.

El Sistema 2 centra la atención en las actividades mentales esforzadas que lo demandan, incluidos los cálculos complejos. Es mucho más lento, controlado y deliberado. Al segundo sistema se le asocia con la imagen que tenemos de nosotros mismos, al razonamiento y a la experiencia subjetiva de actuar, elegir y concentrarse. Así, estar atento al disparo de inicio de una carrera, escuchar la voz de una persona concreta en un entorno ruidoso, buscar a una mujer con pelo blanco entre una multitud, contar las veces que aparece la letra a en un texto, dar nuestro número de teléfono... son ejemplos de situaciones que nos exigen poner atención para realizarlas de forma adecuada.

Cuando se pone en marcha el Sistema 2 se modifica la manera de trabajar del Sistema 1 para programar funciones que normalmente son automáticas, como la atención o la memoria. Una intensa concentración en una tarea puedes volvernos realmente "ciegos" a otros estímulos que normalmente atraerían nuestra atención. Christopher Chabris y Daniel Simons lo demostraron en su conocido experimento "el gorila invisible" en el que se mostraba una grabación con imágenes de la actividad de dos equipos de baloncesto que vestían camisetas blancas y negras respectivamente. Se pedía al espectador del vídeo que para atención y contara el número de tantos que el equipo blanco encestababa. A mitad del video aparecía en imagen una persona vestida de gorila que cruzaba el campo y se mantenía en imagen durante más de 8 segundos. La mayoría de

espectadores, concentrados en el conteo de tantos, no se daban cuenta de nada extraño y muchos, sorprendidos, aseguraban al visionar de nuevo el vídeo que no podía ser cierto que el personaje vestido de gorila hubiese aparecido de forma tan evidente y no lo hubiesen detectado.

El Sistema 1 y el Sistema 2, explica Kahneman, están siempre activos mientras permanecemos despiertos. El Sistema 1 actúa automáticamente y el Sistema 2 se halla en situación normal en un modo de mínimo esfuerzo. El Sistema 1 interacciona continuamente con el Sistema 2 sugiriendo impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones. Si el Sistema 2 no detecta ninguna alteración que requiera de su actuación, simplemente aceptará la sugerencia que propone el Sistema 1 sin mayor esfuerzo. El Sistema 2 se activa cuando asistimos a un acontecimiento que altera el modelo de actuación del Sistema 1.

Resumiendo, la mayoría de las cosas que pensamos y hacemos se originan en el Sistema 1, pero el Sistema 2 toma las riendas cuando estas cosas se ponen difíciles (Pensar rápido, pensar despacio. Kahneman, 2011).

Bajo este marco teórico, Kahneman consideró que los atajos heurísticos son las estrategias que emplean estos dos sistemas para producir juicios, evaluaciones y decisiones.

Nuestro cerebro es ahorrador e intentará siempre que sea posible hacer las cosas de la manera más fácil y con menor esfuerzo. Los heurísticos son atajos que nos aligeran el proceso para tomar decisiones menores y su uso es útil y necesario para no sobrecargar nuestra mente al esforzarnos en la toma de decisiones sin relevancia.

En la mayoría de situaciones esta forma de funcionar es completamente válida y probablemente la respuesta que demos será acertada. Pero cuando estos heurísticos nos llevan a juicios incorrectos o poco fiables estamos ante lo que se denomina **sesgo cognitivo**.

4.2. La heurística y los sesgos cognitivos

Tversky y Kahneman fueron los primeros en hablar acerca de los “heurísticos” y “sesgos cognitivos”. Su teoría de que los humanos no somos tan racionales en nuestra toma de decisiones fue soportada por numerosos experimentos empíricos, en los que las personas sistemáticamente incumplían las predicciones sobre sus decisiones si se basaban en una teórica racionalidad.

En psicología, un heurístico (de heurisko, que significa hallar, descubrir, en griego) es una regla que se sigue de manera inconsciente para reformular un problema planteado y transformarlo en uno más simple que pueda ser resuelto fácilmente y de manera casi automática. En el estudio del comportamiento humano, la heurística se define como un atajo mental, una serie de estrategias de simplificación, o un grupo de reglas empíricas, que se usan al tomar decisiones por fuera de la concepción racional.

La existencia de este heurístico hará posible una respuesta rápida y cómoda a una pregunta compleja, renunciando a dedicar tiempo y recursos a buscar una respuesta más exacta. Estos atajos mentales son un mal menor que se utiliza ante la imposibilidad de atender a todos y cada uno de los problemas que deberíamos teóricamente afrontar de forma más racional, pero las consecuencias de dejarse guiar por este pensamiento no siempre son positivas y entonces hablamos de sesgos cognitivos.

Un sesgo cognitivo puede definirse como un efecto psicológico que produce una desviación de nuestro proceso de razonamiento que nos lleva a conclusiones ilógicas, distorsiones y errores de pensamiento. La existencia de los sesgos es una necesidad evolutiva para la emisión inmediata de juicios que utiliza nuestro cerebro para asumir una posición rápida ante ciertos estímulos o situaciones, que debido a la incapacidad de procesar toda la información disponible se filtra de forma selectiva o subjetiva. Son algo natural en los seres humanos y muchas veces pueden resultar útiles. Forman parte de nuestra forma de ser y de pensar, pero durante mucho tiempo fueron ignorados por no encajar en la suposición de que las personas pensamos y actuamos de forma racional.

Aunque la lista de limitaciones cognitivas conocidas es muchísimo más extensa, las aquí descritas conforman una buena muestra de las más comunes y generalmente más perniciosas sobre nuestras decisiones económicas y financieras. Cuánto consumimos, ahorramos, trabajamos o en qué invertimos está sujeto a dichas limitaciones y el conocer cómo funcionan y su influencia en la toma de decisión puede resultar de mucha utilidad.

4.2.1. Inercia /status quo

La inercia, o la tendencia del ser humano a mantener el status-quo si la situación lo permite, es un sesgo cuyo efecto se ve reforzado cuanto más compleja es la decisión a tomar o mayor esfuerzo nos supondría modificar la condición actual en la que nos encontramos. Es un sesgo que predispone a que las personas a la hora de elegir opciones, decidan como la más probable la que mantenga su situación actual. (Tversky y Shafir, 1992; Shafir, Simonson y Tversky, 1993; Redelmeier y Shafir, 1995; Samuelson y Zeckhauser, 1988)

Este sesgo impide a menudo que las personas actúen en momento en que la racionalidad diría que lo lógico es optar por un cambio. Pero siendo conocedores de esta limitación y entendiendo su influencia en nuestras decisiones, también puede ser muy útil. Como veremos más adelante, las opciones por defecto en la arquitectura de las elecciones juegan un papel muy importante para hacer frente a este sesgo.

4.2.2. Aversión a la pérdida

Kahneman y Tversky mostraban el efecto de este sesgo con un simple ejercicio: si le propusieran lanzar una moneda al aire y si saliera cara tuviera que pagar 100 euros, ¿cuántos euros deberían pagarle a usted si saliera cruz para que aceptara jugar? La mayoría de respuestas se inclinarían a una cantidad mayor de 200 euros.

Este sesgo define la tendencia del ser humano a preferir no perder antes que ganar. Dicho de otro modo, la pena que nos produce la posibilidad de una pérdida es mucho mayor en proporción a la alegría que nos produce la posibilidad de ganancia similar. Benartzi señaló que esta proporción era aproximadamente el doble y calificó este sesgo como uno de los más influyentes en el campo de las finanzas conductuales.

Numerosos estudios del comportamiento han estudiado este sesgo (Camerer, 1998; Kahneman y Tversky, 2000; Starmer, 2000; Barberis y Thaler, 2003; Camerer, Loewenstein, y Rabin, 2004) y como veremos en siguientes apartados, es una de las limitaciones principales a tener en cuenta en las iniciativas que se propongan para fomentar el ahorro o la toma de decisiones financieras. La aversión a la pérdida es la que nos hace ser prudentes para cambiar de trabajo o iniciar un negocio. Es la que nos hace invertir en una proporción mayor en activos seguros pese a que quizá lo racional sería invertir en activos con mayor rentabilidad per algo más de riesgo.

4.2.3. Procrastinación

Procrastinación es un término que en los últimos años se escucha frecuentemente. Se tiende a creer que se trata de la incapacidad de manejar bien el tiempo y se comúnmente se presenta junto con recomendaciones para ser más efectivos en nuestras tareas o para planificar mejor nuestras actividades.

Pero en realidad, la procrastinación es un hábito por el que retrasamos actividades o situaciones que sabemos que deben atenderse pero las sustituimos por otras más irrelevantes o agradables e inmediatas. Es nuestra incapacidad a negarnos un placer a corto plazo por una ganancia a más largo plazo, incluso siendo conscientes de que es necesaria.

Un simple experimento demuestra el poder de la tentación en el momento presente. Se pedía a los participantes que escogieran entre un aperitivo sano (plátano) o uno menos sano (bombón de chocolate). Cuando se les pidió escoger con una semana de antelación al momento en el que recibirían el aperitivo, apenas el 25% de ellos escogieron el chocolate. Una semana después, y con ambas opciones enfrente, prácticamente el 75% sucumbió al chocolate. (Read y Leeuwen, 1998). Este experimento ilustra de forma clara que las personas son conscientes de que la elección más sana es mejor para ellos y así lo demuestran cuando se trata de una decisión cuya fecha de efecto es lejana. Pero cuando llega el momento de tomar la decisión, a pesar de ser sabedores de que la opción sana es más recomendable para su futuro, renuncian a realizar un esfuerzo en el presente prefiriendo satisfacer sus deseos inmediatos.

Si lo trasladamos al ámbito del ahorro y la previsión para nuestra jubilación, la procrastinación es lo que nos impide imaginar, y lo que es más limitante, sentir y empatizar con nuestro yo futuro en la etapa de jubilación. Y aún menos, considerar hacer un esfuerzo en el presente para esa situación futura. Procrastinar es el “ya lo haré mañana”, y la realidad es que ese “mañana” frecuentemente es “nunca” o cuando quizá es demasiado tarde.

4.2.4. Falta de autocontrol

El auto-control es un aspecto conductual ampliamente estudiado. Uno de los experimentos más conocidos fue originalmente llevado a cabo por el psicólogo Walter Mischel en los años sesenta en el que ponía a niños de corta edad frente a una chuchería y les daba la opción de recibir el doble de chucherías si no se comían la primera durante un tiempo en el que se los dejaba solos en la sala. El experimento fue grabado y las imágenes son muy conocidas por lo gracioso que resultaba observar como los niños intentaban no caer en la tentación. El resultado: el 70% de los participantes no pudieron resistir la tentación.

Este experimento quizá no parezca relevante en el ámbito financiero y del ahorro. Pero probemos a sustituir al niño del experimento por un adulto de 30 años, la golosina frente a él pongamos que sea un coche nuevo y el recibir el doble de golosinas pasado un tiempo sea la mayor disposición de ingresos en su jubilación.

Thaler sugirió analizar este sesgo de falta de autocontrol a través de un modelo “planedor-hacedor”. Nuestro yo-hacedor (cortoplacista) suele vencer muchas veces a nuestro yo-planeador (de largo plazo). Nuestras tentaciones de corto plazo como una compra compulsiva o un viaje quizá innecesario suelen vencer a nuestras metas racionales a largo plazo como ahorrar o mejorar nuestro estilo de vida.

4.2.5. Contabilidad mental

Este sesgo explica que las personas no tratamos el dinero de forma coherente. Lo categorizamos separándolo en “cuentas mentales” distintas y a cada una le aplicamos unas reglas diferentes. Somos capaces de establecer una diferenciación entre el origen y el uso previsto de ese dinero. Así, por ejemplo, no tratamos de igual forma la paga mensual, las pagas extras, dinero que nos toca en la lotería, herencias... Tampoco ahorramos de la misma manera si su finalidad es ocio, necesidades futuras, jubilación... Somos capaces de tener un fondo especial para ahorrar para unas vacaciones o para un coche nuevo mientras nos endeudamos en los gastos con tarjeta de crédito.

Este concepto de “contabilidad mental” fue desarrollado por Richard Thaler en 1980, exponiendo que las personas simplifican sus decisiones financieras a través de la creación de estas “cuentas mentales” lo que tienen implicaciones en su comportamiento.

Esta contabilidad mental nos lleva a un tratamiento segregado del dinero. Cada objetivo financiero y el ahorro destinado a ese objetivo se consideran de forma separada y no como una cartera total. La lógica dice que el dinero debería ser intercambiable con independencia de su origen o el uso que se le quiera dar. Este sesgo provoca que se ignore las correlaciones entre las distintas carteras que permitiría una consecución mayor de los objetivos.

Thaler argumentaba que esta compartimentación de nuestro dinero en cuentas separadas la utilizamos como mecanismo de mitigación para evitar que nuestro

yo-hacedor tome las riendas en su deseo de consumir más (ver sesgo de falta de auto-control).

4.2.6. Efecto dotación

El efecto dotación es aquel por el que tendemos a darle más valor a algo que poseemos por el mero hecho de poseerlo. En parte está relacionado con la aversión a la pérdida que sentiríamos si lo perdiéramos. En un estudio de Daniel Kahneman, Jack Knetsch y Richard Thaler, los participantes recibieron una taza y luego se les ofreció la oportunidad de venderla o cambiarla por una alternativa de un valor equivalente. Descubrieron que la cantidad que los participantes pedían como compensación por la taza para aceptar la venta o el cambio era aproximadamente el doble de la cantidad que estaban dispuestos a pagar originalmente por esa misma taza.

4.2.7. Efecto anclaje

El “efecto anclaje” es un sesgo cognitivo por el que tendemos a darle un mayor peso a una referencia inicial que tengamos. Describe la tendencia humana a confiar demasiado en la primera información que nos ofrezcan (ancla) ante una toma de decisión. Si nos preguntaran por la población de Nigeria quizá nos cueste dar una cifra. Pero, ¿y si antes de preguntarnos por la cifra nos preguntaran si la población de Nigeria es superior o inferior a 50 millones de personas? Lo más probable es que respondamos posteriormente con una cifra cercana a los 50 millones aunque la respuesta correcta dista de esta cifra.

Un experimento similar fue llevado a cabo en los años 70 por Amos Tversky y Daniel Kahneman, en el que preguntaron a los participantes por el porcentaje de países africanos que pertenecían a las Naciones Unidas. Antes de responder debían hacer girar una ruleta con números del 0 al 100, trucada para que siempre se parara en el 10 o en el 65. Tras girar la ruleta, se les preguntaba si creía que la respuesta correcta era mayor o menor a la cifra obtenida en la tirada. Los resultados mostraron que para aquellos que obtuvieron un 10 en la ruleta, la respuesta sobre el porcentaje de países se situaba en torno al 25%, mientras que el grupo que obtuvo un 65 en la ruleta respondieron con un porcentaje en torno al 45%.

Los participantes podían dar cualquier cifra como respuesta pero lo que priori podía parecer un generador de números al azar les produjo algún tipo de influencia inconsciente. Su respuesta se vio condicionada por el efecto anclaje de esa primera cifra que les fue dada.

Otro ejemplo del efecto anclaje se ve cuando el precio inicial ofrecido por un automóvil establece el punto de partida para el resto de negociaciones, por lo que un precio menor al inicial nos parecerá más razonable, incluso siendo mayor de lo que realmente vale el automóvil.

4.3. Nudges, el “empujoncito” que necesitamos

Conociendo los sesgos cognitivos que limitan o influyen en la capacidad del ser humano en tomar decisiones que consideraríamos lógicas o racionales, quizá sea necesario un “empujoncito” que nos lleve a tomar decisiones más acertadas o impidan que posterguemos decisiones que nos dan pereza.

Richard Thaler acuñó el término “Nudge”, cuya traducción al castellano podría ser “pequeño empujón”, y lo definía como una intervención mediante la arquitectura de la toma de decisiones que modifique el comportamiento de las personas de una manera previsible.

Para que una intervención se considere un "Nudge" legítimo es muy importante que sea posible evitarla de una forma fácil y barata. Un “Nudge” no pretende convencer, condicionar u obligar. Un “Nudge” no debe prohibir ni dificultar el acceso a ninguna alternativa distinta ni cambiar de forma significativa los incentivos económicos según la opción que se escoja.

Esta es la diferencia entre un “Nudge” y lo que serían las campañas informativas o comerciales o programas educativos, cuyo objetivo principal es el de influir en nuestra racionalidad. Si el Marketing pretende influir de forma directa en nuestra decisión de compra, el nudging pretende ser más sutil e intervenir de una forma mucho más indirecta.

Richard Thaler y Cass Sunstein publicaron en 2008 su libro “Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness”, en el que desarrollaron estos conceptos de reforzamiento positivos que alentarán a las personas a tomar decisiones más cercanas a los que haría su yo-planeador, insistiendo en preservar siempre su libertad de elección. Thaler insistía en que su interés no era el decirle a la gente qué deben hacer, sino ayudarles a que tomen las decisiones más acertadas para conseguir aquello que aspiran.

Frente a su propuesta de utilizar estos mecanismos, los objetores alertaban de un efecto colateral negativo: la pérdida de libertad. A pesar de los posibles buenos efectos de los “Nudge”, ¿no estaríamos condicionando y limitando la capacidad de decisión de las personas? Los autores señalaban que, cuando se objeta en estos términos, se están dando incorrectamente por válidas las hipótesis de que:

1. casi todo el mundo toma, casi siempre, decisiones que le benefician o, como mínimo, que le benefician más que las decisiones que tomaría otro ente
2. que es posible evitar influir sobre las decisiones de la gente

La primera afirmación sabemos que no se cumple en muchas ocasiones, sobretudo en situación de falta de experiencia, bajos conocimientos o escasa información disponible. Ya hemos hablado de los sesgos cognitivos que actúan en la toma de decisiones y que por ello no podemos considerar al ser humano como 100% racional.

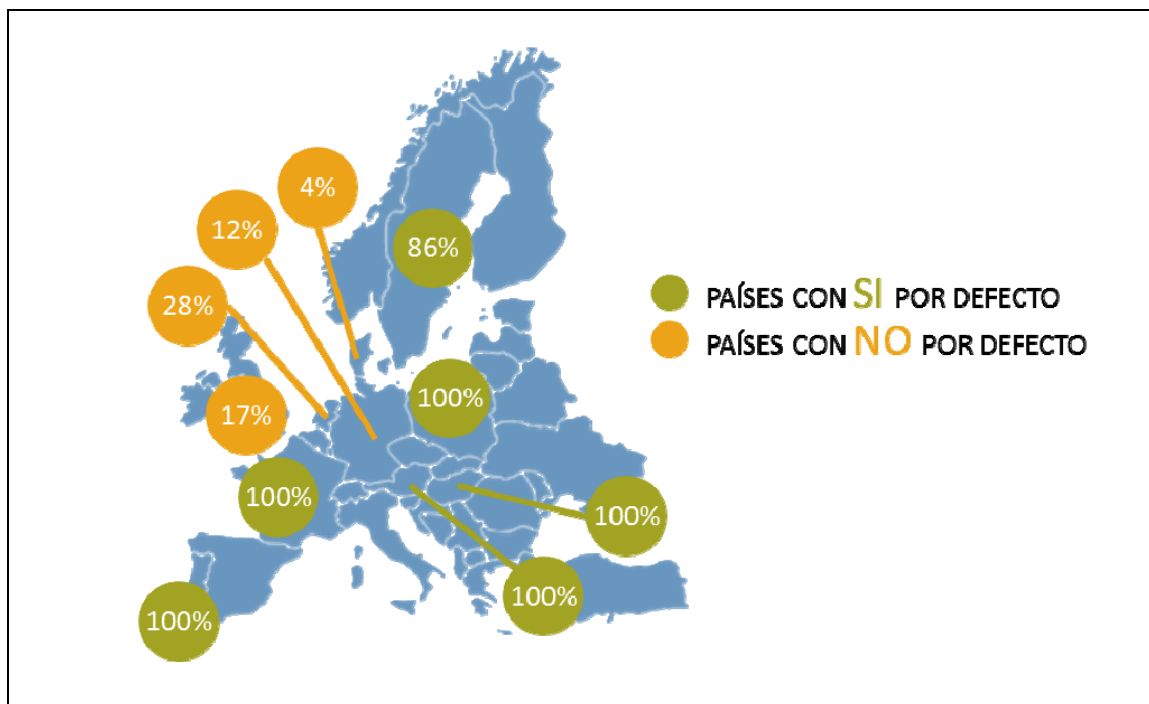
Y en la segunda hipótesis los autores concluían que no hay forma de evitar “empujar” o influir, aunque sea de forma no intencional, en el comportamiento de la persona. Esta influencia se debe al impacto de lo que se conoce como la **arquitectura de las elecciones** y la **arquitectura de la información**, como veremos en la siguiente sección.

4.4. La arquitectura de las elecciones y de la información

Los economistas conductuales destacan es que no se puede llegar nunca a un diseño 100% “neutro”, es decir, que no influya en ningún aspecto en la elección final de una persona. Cómo se diseña el entorno, la interacción con la persona o la manera de presentar la información o las opciones de las que dispone, tendrá impacto de algún modo en la respuesta final.

A la forma en cómo se diseñe y organice esta información a partir de la cual se tomará una decisión la llamamos “arquitectura de la elección” o “arquitectura de decisiones”. Y con la premisa de la imposibilidad de crear un diseño neutro, podemos dar esos “pequeños empujones” según cómo demos al usuario el escenario para la toma de decisión.

Gráfico 12. Ratio de consentimiento en la donación de órganos en Europa



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Johnson y Goldstein (2003)

Un ejemplo que comúnmente se utiliza para ilustrar la potencia del diseño de la arquitectura de las elecciones es la comparativa de resultados en los programas de donación de órganos en distintos países europeos (Johnson y Goldstein, 2003). Países como Suecia, Austria, Polonia, Francia o Portugal llegan a

porcentajes de un 100% de personas que dan su consentimiento a la donación de sus órganos. En otros países como Alemania, Dinamarca o Inglaterra apenas llegan al 20% en el mejor de los casos (gráfico 12).

La diferencia entre ellos reside puramente en la arquitectura de la elección por la que optaron sus gobiernos. Mientras los primeros consideran que la opción por defecto sea siempre SÍ dar el consentimiento a donar los órganos, los segundos optaron porque sea la persona la que deba hacer la acción de darse de alta como donante ya que por defecto nadie lo es.

De forma simplificada, en este ejemplo identificamos dos formas de arquitectura de la elección distintas:

1. Regla del permiso explícito: debes expresar de forma explícita tu deseo de donar (caso de Alemania, Dinamarca...)
2. Regla del permiso implícito: el ciudadano cuenta con la posibilidad de registrar fácilmente su deseo de no donar y, si no se expresa en este sentido, se supone que acepta por defecto ser donante (caso de Austria, Bélgica, Francia...)

Thaler y Sunstein hacían mucho hincapié en que este cambio de opción debe ser posible de forma fácil para que se considere realmente un “nudge”, la persona debe realmente tener la libertad de elegir y debe poder ejercerla sin esfuerzo.

El ejemplo del caso de las donaciones es representativo de cómo el sesgo de la inercia actúa y cómo un cambio simple en la arquitectura de la elección puede provocar un efecto muy significativo y dar ese “empujón” a promover algo tan positivo como la donación de órganos.

Otros aspectos ampliamente estudiados de la arquitectura de la elección y con los que se ha demostrado su influencia en la toma de decisión son, por ejemplo, el número de opciones que ofrecemos al cliente o el orden en el que presentamos las alternativas de las que dispone.

Múltiples experimentos demostraron que existe un efecto de “sobrecarga de opciones” (Iyengar, 2011) en los que observaban que al aumentar el número de opciones ofrecidas a los participantes para elegir qué política de inversión preferiría para su plan de jubilación, el número de personas que finalmente se adherían al plan empezaba a disminuir. Y de aquellos que aceptaban adherirse al plan, cuanto mayor era la lista de opciones más conservadora tendía a ser su decisión respecto al tipo de inversión. Ante la inseguridad y el miedo a equivocarnos que nos supone escoger sobre una lista muy extensa de posibilidades, escogemos la que nos hace sentir más seguros.

Y el otro efecto interesante que observaron en la arquitectura de la elección al ofrecer varias opciones es la importancia de la posición en la que situemos una opción dentro de una lista. Los estudios demuestran que, por lo general, tendemos a seleccionar las primeras opciones de una lista. Si situamos las opcio-

nes de inversión con mayor riesgo en las primeras posiciones de un listado, los participantes probablemente tiendan a seleccionar una opción menos conservadora que la que hubiesen escogido si la presentación de las opciones se hubiese formulado de forma contraria. Si además el listado de opciones disponibles es extenso, los experimentos han demostrado que la mayoría de personas retienen más los primeros elementos y los últimos elementos del listado, tendiendo a escoger con menor frecuencia los posicionados en la zona intermedia.

En resumen, el diseño de la arquitectura de la elección es un aspecto a tener muy en cuenta a la hora de interactuar con las personas que queremos que tomen decisiones y según como lo hagamos dependerán los resultados.

Igual de importante es el diseño de arquitectura de la información. Es decir, la manera en cómo hacemos llegar la información a la persona para que tome una decisión influye también en sus elecciones.

Una arquitectura de la elección o de la información incorrecta puede no conseguir el efecto que pretendía o, incluso, llegar a resultados contrarios a lo que se esperaba. Incluso una arquitectura efectiva en un colectivo de personas puede no serlo para otras. Y esa arquitectura efectiva quizá deje de serlo pasado un tiempo porque los hábitos, intereses o prioridades han cambiado,

En este ámbito, las pruebas experimentales son el activo principal con el que poder estudiar el efecto de distintas formas de interacción y diseño del entorno en una toma de decisión.

5. La Economía de comportamiento en planes de pensiones de empresa

5.1. SMarT - Save More Tomorrow™

Frente a una situación de crisis en EEUU donde menos de la mitad de trabajadores contaban con un plan de empleo y, de los que sí que disponían de él, casi un tercio no participaban o bien de los que participaban, la mayoría no ahorran suficiente para asegurar una jubilación tranquila, el economista Richard Thaler y el economista conductual Schlomo Benartzi promovieron el programa Save More Tomorrow™ (o SMarT). Se trata de un conjunto de soluciones diseñadas para promover y ayudar a los trabajadores a incrementar su ratio de ahorro destinado a la jubilación de forma gradual y sin esfuerzo por su parte, haciendo uso de su extendido conocimiento de los sesgos cognitivos que intervienen en nuestras decisiones.

El diseño del programa SMarT se centró en intentar minimizar o anular los principales sesgos cognitivos que consideraron que intervienen en nuestras decisiones sobre el ahorro durante este “viaje” hacia la jubilación, sin limitar en ningún momento cualquier otra opción que la persona tenga disponible:

- Inercia o status quo (inertia)
- Aversión a la pérdida (loss aversión)
- Procrastinación (myopia)

Estos sesgos que tan poderosos pueden llegar a ser para impedir que la mayor parte de las personas ahorren de forma óptima para su futuro pueden llegar a ser igual de efectivos para lo contrario, con la reformulación de la arquitectura de las elecciones y de la información. Esta reformulación que a priori parece muy sencilla y evidente, es precisamente donde reside el éxito del programa SMarT, ya que hay muchos elementos psicológicos detrás de su diseño.

Terminando con la analogía de viaje en avión, los autores concluían que estas elecciones en cada punto del viaje nos darán como resultado un aterrizaje (llegada a la edad de jubilación) seguro o un aterrizaje fallido.

Los autores establecieron unos indicadores de participación y ratio de ahorro objetivos y diseñaron una matriz de soluciones que permitieran minimizar las limitaciones de los sesgos e incentivar el ahorro en las empresas con el uso del “nudging” y la arquitectura de la elección.

A continuación se resumen los principios y soluciones que proponen los autores para implantar un programa de incentivación del ahorro en la empresa a través de intervenciones conductuales.

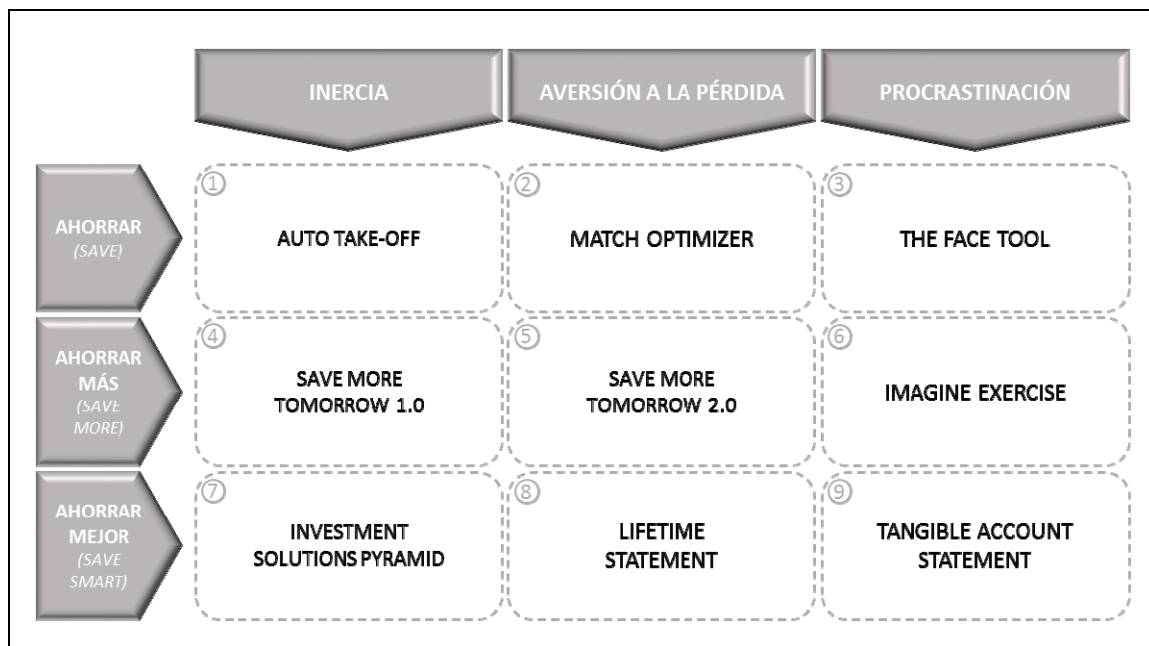
5.1.1. El 90 – 10 – 90 y la matriz de soluciones conductuales

Basándose en estudios académicos relacionados, consultando la opinión de expertos en gestión de planes de pensiones y con encuestas a participantes de planes estadounidenses para conocer las condiciones que consideran ideales para un plan de empresa, Thaler y Benartzi establecieron lo que serían las “medidas” de un plan de pensiones saludable: el 90-10-90.

- Al menos el 90% de los empleados deberían estar ahorrando para su jubilación
- Un 10% se considera el ratio de ahorro mínimo óptimo para un plan de empresa
- El 90% de los empleados deberían dejar la gestión de inversiones en manos de profesionales

A partir de ahí, establecieron acciones muy concretas a aplicar en cada etapa para mitigar cada sesgo cognitivo, dando lugar a la matriz de soluciones conductuales siguiente:

Gráfico 14. La matriz de soluciones conductuales



Fuente: Elaboración propia a partir de Thaler y Benartzi, Save More Tomorrow

1. Auto-Takeoff

Tomando el ejemplo las estadísticas sobre los programas de donaciones en Europa, que demuestra el indiscutible efecto de la opción por defecto, Thaler y Benartzi aplicaron este enfoque en su programa Smart.

Los más escépticos podrían pensar que, si una persona no se había adherido a un plan de empleo, sus motivos tendrían. Esto es así, existe un motivo, pero no en la línea en la que los escépticos podrían pensar. En aquellas compañías en las que los autores aplicaron y estudiaron el efecto de esta opción, los porcentajes de participantes en los planes de empleo se incrementaban pasando de entre 30-70% hasta alcanzar en torno al 85-95% de empleados transcurridos 6 meses desde la aplicación.

Los estudios al respecto demuestran que la opción de adhesión automática por defecto funciona muy bien principalmente porque las personas dicen querer ahorrar (Choi et al., 2006) y esta opción por defecto se lo pone fácil. Aprovechamos el poder de la inercia cuyo efecto produce que la gran mayoría se mantenga en la opción por defecto y no haga esfuerzo en cambiarla, lo que genera lo que podríamos llamar “ahorradores pasivos” (Madrian y Shea, 2001).

Este mismo sesgo, advertían Thaler y Benartzi, produce también que la mayoría de personas además de aceptar la opción de adherirse por defecto, hacían lo mismo con el porcentaje de aportación por defecto en el que se iniciaba. En esta línea, los autores aconsejaban un aumento en el porcentaje de aportación de entrada, en concreto de un 6% sobre sus ingresos base. Un estudio de aplicación sobre una compañía estadounidense les sirvió para demostrar que no había efecto negativo en el número de partícipes en el plan según si habían entrado de forma automática con un ratio de ahorro del 3% o con uno del 6%. Y con este ratio de inicio, indican, será más rápido que el empleado alcance la meta que consideran óptima, de un 10%.

Para aquellos empleados que optaran por salir del plan (recordemos que para que las iniciativas que apliquemos puedan considerarse “nudges”, la opción de salir del plan debe ser muy sencilla de llevar a cabo y sin esfuerzo para la persona) los autores recomiendan establecer un seguimiento para promover una futura adhesión. Quizá las circunstancias del momento llevaron al empleado a optar por renunciar al plan, pero en un futuro quizá cambiara de idea, aunque por el efecto de la inercia es probable que por sí solo no haga el esfuerzo si no hay una proactividad para potenciar ese cambio.

2. Match Optimizer

Uno de los frenos en la generalización de la opción de auto-takeoff por defecto era la lógica preocupación de los empresarios por el aumento en los costes que supondría este aumento significativo de partícipes en un plan para el que la empresa aporta una parte, como era el caso en prácticamente el 80% de planes de empleados en Estados Unidos. Los estudios parecían indicar que si bien la existencia de esta participación por parte del empresario tenía algún ligero efecto positivo en el porcentaje de participación al plan, lo cierto es que el valor de esta aportación apenas tiene o no tienen efecto en ella (Beshears y otros, 2009).

Gary Engelhardt y Anil Kumar calcularon que para que la existencia de una aportación por parte de la empresa tuviera el mismo efecto en la participación

de los empleados al plan que tendría la opción de adhesión por defecto, las empresas deberían duplicar la aportación que hacían en ese momento, que comúnmente era de 0.50 dólares por dólar que aportaba el empleado.

En esta línea, Thaler y Benartzi proponían que la empresa revisara la fórmula de aportación por su parte de cara a optimizar los coste por empleado que les supone. Ambos autores proponían distintas opciones en las que demostraban que el impacto sobre los presupuestos de la compañía destinados a la aportación al plan de empresa se reducía significativamente.

3. The Face Tool

Es de sobras conocida la debilidad del ser humano por la gratificación inmediata. La procrastinación o miopía temporal es un sesgo que contribuye al fracaso de muchas personas para lograr sus objetivos de ahorro a largo plazo. Thaler y Benartzi identificaban dos factores que entraban en juego. Primero, la fuerte tendencia que tenemos para dar mayor valor a las experiencias y nivel de vida del presente que a posibles mayores beneficios en un futuro. Y segundo, exponían, la percepción que tenemos de nosotros mismos. Pero más concretamente, la percepción de nuestro yo presente y de nuestro yo futuro.

En psicología se conoce como brecha de identidad al hecho de que el ser humano, en edades jóvenes, es incapaz de imaginarse a sí mismo, por ejemplo, en su edad de jubilación. Este supuesto yo futuro se percibe como un extraño para el que no haremos probablemente sacrificios en el presente. Esta falta de emociones hacia la visión que tenemos de nuestro propio yo futuro también se conoce como brecha de empatía.

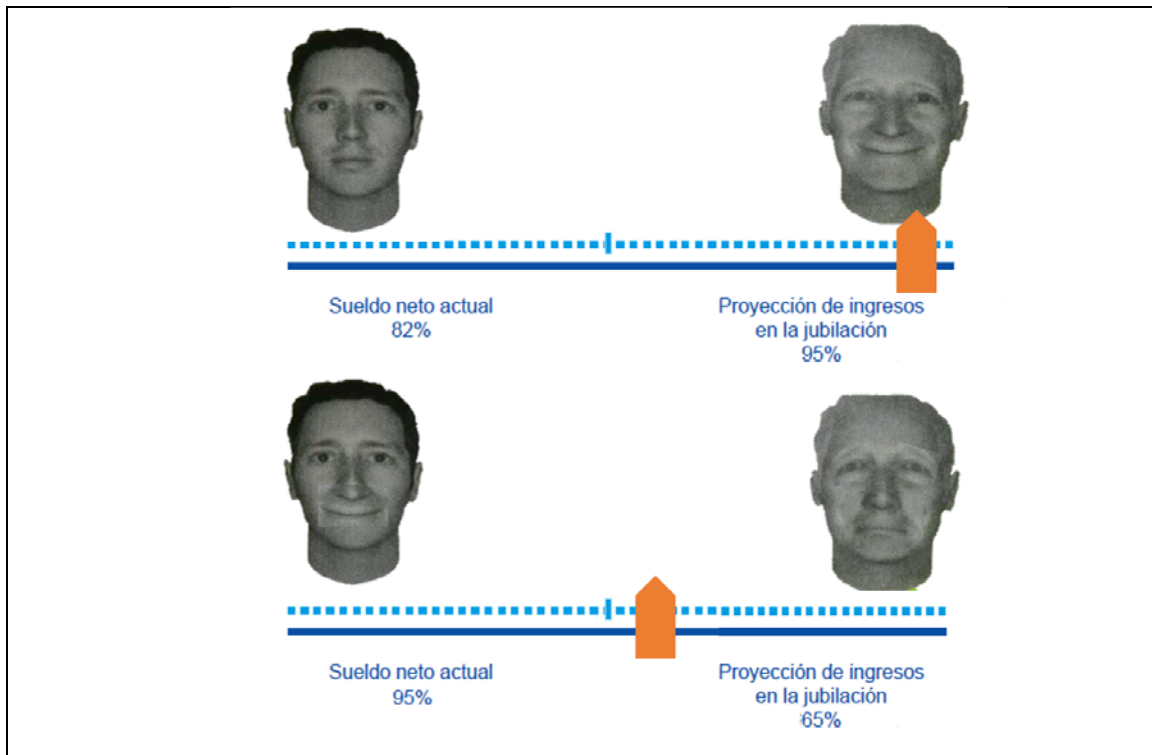
Thaler y Benartzi se apoyaron en el uso de la tecnología para trabajar este aspecto. En 2011, Hershfield junto con varios co-autores llevaron a cabo un proyecto en el que, mediante realidad virtual, tomaba la imagen de las caras de los participantes y simulaba su aspecto en una edad mucho más avanzada. El efecto de sorpresa e inquietud entre los participantes fue evidente.

En una segunda parte de este mismo experimento preguntaban a los participantes en qué invertirían una cantidad monetaria supuesta, dando como opciones

- a. comprar un regalo para alguien especial
- b. invertir en su plan de jubilación
- c. tener una experiencia divertida y extravagante
- d. ingresarlo en una cuenta de ahorro.

Una parte de los participantes habían experimentado antes la visión de su versión envejecida de sí mismos y otros no. Los resultados demostraron que los que habían experimentado la visión de su yo futuro optaron por aportar casi el doble de cantidad en el hipotético plan de jubilación que aquellos que no.

Gráfico 15. La máquina del tiempo (The Face Tool)



Fuente: Elaboración propia a partir de Thaler y Benartzi, Save More Tomorrow

Tomando de partida ese estudio, Thaler y Benartzi propusieron lo que llamaron “Face Tool” (gráfico 15). Esta herramienta partiría de imágenes de una persona en tres estados: neutro, triste y sonriente y simularía a su vez estos mismos avatares en edad avanzada. Partiendo de un simulador de nuestro nivel de ahorro actual y el estimado en el momento de nuestra jubilación acorde a las condiciones que propongamos para nuestro plan, la herramienta mostraba los avatares con la expresión facial que correspondería al nivel de ahorro que se alcanzaría. De esta manera, si la estimación de tasa de sustitución en el momento de la jubilación y con las condiciones de ahorro que tengamos no es la esperada, nuestro avatar futuro aparecería con una expresión triste.

La propuesta de los autores es utilizarla de apoyo en la etapa de incorporación al programa y que el empleado estuviera más predispuesto a participar.

4. Save More Tomorrow 1.0

Thaler y Benartzi establecieron 10% como el ratio de ahorro mínimo a considerar como objetivo para el plan de pensiones de empresa. Apoyándose en el éxito de la opción por defecto para la adhesión al plan de empresa en la que era evidente la influencia de sesgo de inercia, los autores optaron por esta misma aproximación para establecer un instrumento de incremento progresivo del ratio de ahorro destinado al plan.

En esta primera versión 1.0 los autores aplicaron un incremento prefijado que se haría efectivo cada inicio de año, estableciendo un porcentaje objetivo a alcanzar (por ejemplo el 10% sugerido como mínimo óptimo).

Sin embargo, esta opción de incremento anual prefijado no tuvo en cuenta otro factor cognitivo por el que este planteamiento no obtuvo el éxito esperado: la aversión a la pérdida. Los participantes del programa en su primera versión eran reacios a ver su nómina reducida para dirigirlo a su plan de jubilación. Para mitigar además este segundo factor, el programa se reformuló en su versión 2.0.

5. Save More Tomorrow 2.0

En una segunda revisión de su propuesta respecto al programa de incremento automático en el porcentaje de ingresos del empleado destinado a su plan de jubilación, Thaler y Benartzi sugirieron sincronizar el incremento en el porcentaje destinado al plan junto con una subida salarial.

Los autores presentaron una fórmula atractiva de sincronización en la que el incremento salarial se dividiera a partes iguales, de manera que una mitad se destinara a su plan de jubilación y la otra mitad se percibiría como incremento en su nómina. De esta forma, los partícipes ven igualmente su nómina incrementada, por lo que se mitiga el efecto de aversión a la pérdida, y además aumentamos el porcentaje aportado al plan de forma automática.

Entendiendo que aplicar esta sincronización puede ser complejo para algunas compañías, los autores concluyeron que si bien el efecto de la sincronía con los aumentos de sueldo es más positivo en los resultados, el no aplicarlo no resulta dramático si bien sí podría reducir el porcentaje de participación al programa. La sincronización entre incremento de sueldo y de aportación al plan es una medida atractiva pero no crítica.

6. Imagine Exercise

De la misma manera que los autores propusieron la “Face tool” como herramienta para remover emocionalmente a los posible futuros partícipes para incentivar su adhesión al programa, Thaler y Benartzi diseñaron lo que llamaron “Imagine Exercise” para promover el aumento en las aportaciones al plan durante su fase de acumulación.

Las personas son muy conscientes de su actual estilo de vida pero, recordando el efecto de la miopía temporal, nos es complicado apreciar nuestro futuro estilo de vida tras la jubilación. Nos resulta algo intangible, poco concreto y lejano.

Existe mucha literatura que pretender estudiar el efecto de poder convertir algo intangible en algo vívido con el fin de impactar emocionalmente al sujeto y promover una conducta específica.

El uso de imágenes representativas ya es un recurso común en el sector financiero o asegurador. Imágenes de parejas de edades avanzadas, con expresiones relajadas y felices, disfrutando de un paisaje exótico, una casa bonita en la playa o realizando actividades al aire libre son recurrentes en las campañas o anuncios comerciales en los productos de ahorro o jubilación. Esto sería un ejemplo de acción para intentar hacer tangible futuras experiencias a potenciales clientes que en el presente no alcanzan a imaginar. Este acercamiento es limitado por el hecho de que no todos nos sentimos atraídos por un futuro con las mismas características, por lo que de imágenes genéricas es probable que no surja el efecto emocional que se pretende. Ahora, y cada vez más, el sector trabaja en poder ofrecer una personalización en este tipo de interacción con los clientes, para adaptar estas futuras experiencias a gustos y preferencias del individuo y asegurar que el impacto y la efectividad de este acercamiento sea mucho mayor.

Trasladándolo a los planes de jubilación de empresa como parte del programa SMarT, Thaler y Benartzi propusieron que los empleados realizaran un ejercicio en el que tuvieran que imaginar cómo querrían que fuera su estilo de vida tras la jubilación y describir en un papel los elementos concretos que forman parte de este estilo de vida. Además de tangibilizar lo que consideran que será un nivel de vida aceptable para ellos tras su retiro, se pedía que describieran como se creen que se sentirán al alcanzar estos objetivos.

Tras este ejercicio, y en la misma hoja de papel, se les preguntaba si estarían interesados en incrementar su porcentaje de aportación y en cuánto. Este ejercicio pretendía motivar a que los partícipes se impliquen en el incremento de ratio de ahorro al plan, además de los parámetros que por defecto ya se estén aplicando.

7. Investment Solutions Pyramid

Thaler y Benartzi llevaron a cabo diversos estudios y encuestas a fin de conocer el grado de conocimiento e interés de los partícipes en planes de jubilación para gestionar o participar de forma activa su cartera de inversiones. De media, concluyeron que el noventa por ciento de los partícipes en un plan de retiro no sabe o no quiere, o las dos cosas, participar de forma activa en la gestión de sus inversiones y prefiere delegar esta responsabilidad a un profesional.

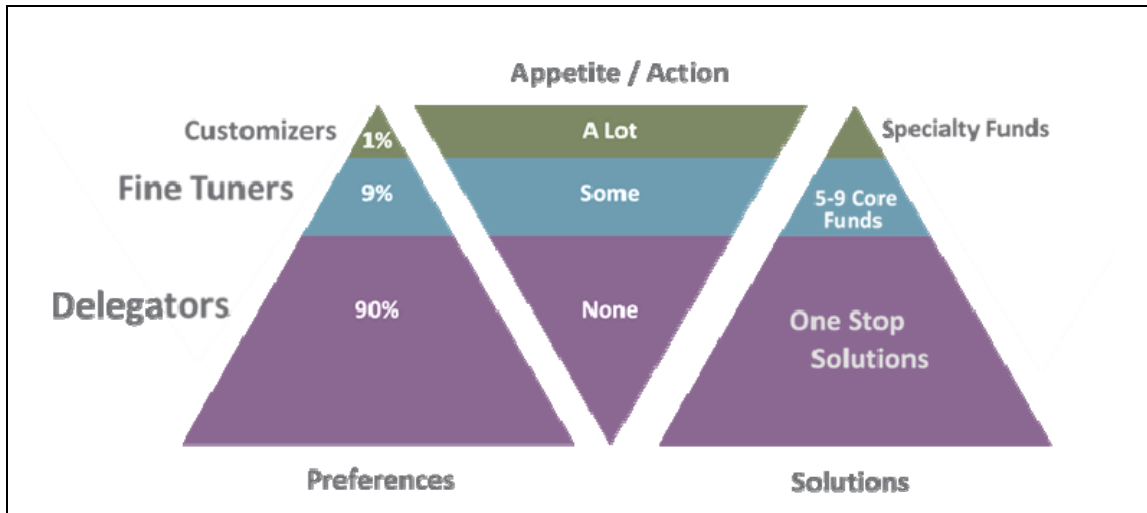
A esta tipología de partícipes la nombraron “delegadores” y constituiría la base de los que llamaron “Pirámide de apetito a la inversión” (gráfico 16).

El diez por ciento restante correspondería a partícipes que en cierta manera tienen interés en tomar decisiones sobre las inversiones gestionadas. Y en este grupo, los autores a su vez distinguieron una mayoría (9%) con un grado de interés moderado para tomar decisiones, personas que consideran tener un nivel de conocimiento financiero elevado y confían en su criterio para ajustar su cartera de inversiones sin que llegue a depender completamente de ellos, los “Fine-tuners”. El 1% final, los “Customizers”, incluiría a personas con un grado muy elevado de conocimiento financiero y con interés para controlar totalmente

su cartera de inversiones desde su construcción, por ejemplo un CFO o perfiles similares.

Y para cada tipología de partícipe, Thaler y Benartzi describieron diferentes soluciones adaptadas a su apetito a la inversión.

Gráfico 16. La pirámide de soluciones de inversión



Fuente: Elaboración propia a partir de Thaler y Benartzi, Save More Tomorrow

Para el grupo de “Delegadores”, el más mayoritario, lo adecuado es contar con una solución de “Auto-inversión”, es decir, que la gran mayoría de partícipes se posicione automáticamente en un plan gestionado por un profesional que asegure la correcta diversificación de la cartera y asegure el retorno esperado. Esto no es nuevo y en la mayoría de planes de jubilación en las empresas esta es la manera de funcionar. Si bien es cierto que la opción de auto-inversión por defecto acostumbra a ser muy conservadora, como es lógico, y los autores sugieren dar opciones a aquellos con un apetito mayor de gestión de su cartera.

En el caso de los “Fine-tuners”, aquellos que tiene interés en tomar decisiones respecto a la inversión pero sin llegar a tener un control total de la cartera, Thaler y Benartzi proponían ofrecerles distintas opciones entre las que puedan escoger.

La arquitectura de la elección en la que sugerían presentar estas opciones no carece de componente psicológica detrás. Ya se ha hablado anteriormente de la importancia de la arquitectura y la influencia que ejerce el cómo se presenta la información. Los autores concluyeron que siete es el número mágico y deberían ser el número de opciones ofrecidas a los partícipes.

Basándose en las conclusiones de experimentos relacionados con la arquitectura de la elección, Thaler y Benartzi sugerían ofrecer al grupo de “Fine-Tuners” un listado de entre 6 a 9 opciones situando en primera posición aquellas opciones de inversión que el gestor considere más apropiadas para la mayor parte del colectivo.

Y finalmente para el tercer nivel, "Customizers", en el caso de que no encontrarán las opciones ofrecidas atractivas, los autores sugieren aportarles mayor flexibilidad en las opciones de inversión incorporando otro tipo de instrumentos más sofisticados.

8. Lifetime Statement

En este apartado, Thaler y Benartzi proponían una revisión en los informes trimestrales de resultados que los partícipes de un plan de empleo reciben. Analizaron el contenido que por lo general incluye este tipo de informe.

En la primera página comúnmente se informa de los resultados del período actual y en las siguientes de otros detalles tales como información sobre la estructura de inversión o las rentabilidades del fondo.

Apenas el 75% de partícipes de un plan mira el informe trimestral y de los que sí lo hacen se dedica menos de tres minutos en su revisión. (Koster, 2009). Por lo que la información que se sitúe en primera página toma además relevancia al ser inevitablemente en la que la mayor parte de personas se fijará.

Encontraron que en rara ocasión un informe trimestral de un plan de jubilación incluía información estimada a largo plazo. Sería lógico pensar que en un plan pensado para el largo plazo, la información de resultados en el corto plazo no debería ser relevante o incluso podría llegar a confundir.

Para entender el efecto emocional que se produce cuando un sujeto tiene visión de unos resultados a corto plazo o no los tiene, el economista Paul Samuelson planteó la siguiente hipotética apuesta:

- Tiramos una moneda y ganas 200\$ si sale cruz y pierdes 100\$ si sale cara.

La mayoría de personas no aceptaría esta apuesta por la aversión a perder 100\$, que cobra mayor fuerza que la posibilidad de ganar 200\$.

- Te permito hacer la misma tirada anterior pero dos veces consecutivas.

Parece ilógico pensar que ofreciendo la misma apuesta para la cual la mayoría no aceptaría podría llegar a modificar su respuesta al duplicar la tirada. Pero si la apuesta se propusiera de la siguiente manera:

- En esta apuesta tienes un 25% de ganar 400\$, un 50% de ganar 100\$ y un 25% de perder 200\$

La predisposición a participar cambia totalmente. Si nos fijamos, los resultados de la segunda oferta y de la tercera son estadísticamente los mismos, pero la forma de presentarlo en la tercera oferta ha sido mostrando el resultado final y no los pasos intermedios a corto plazo.

Thaler experimentó en varias ocasiones sobre el efecto en las decisiones financieras al mostrar resultados de rentabilidades a corto plazo o de forma muy frecuente. Las personas tendían a tomar decisiones para modificar su inversión con una visión a corto plazo a pesar de que a la larga se demostraba que no era la más indicada.

9. Tangible Account Statement

En este último punto, Thaler y Benartzi proponían modificar la arquitectura de la información al presentar el saldo acumulado en el plan de jubilación. La mayoría de personas frente a una cifra elevada tiende a tener una “ilusión de riqueza” que puede llevar a errores de percepción.

Sugieren incluir en el informe trimestral una proyección estimada de lo que el partícipe podría esperar recibir mensualmente tras su jubilación. Esta forma de presentarlo ofrecería una imagen realista de la “riqueza” disponible, de una forma que es fácil de entender y tangibilizar. Quizá con esa forma de presentar, anotan los autores, los partícipes son más conscientes de la necesidad de seguir aportando a fin de asegurar un ratio de sustitución adecuado.

El cálculo de esta proyección estimada no es sencilla y hay el peligro de ofrecer un dato estimado que en el momento de la jubilación no se corresponda con la percepción real, lo que dificulta la aplicación de esta propuesta de solución.

5.1.2. Resultados de la aplicación de SMarT

En 2004 Thaler y Benartzi publicaron los primeros resultados tras implantar su programa Smart en tres compañías estadounidenses, demostrando que las iniciativas que promovía el programa efectivamente impactaban de forma muy favorable sobre el comportamiento ahorrativo de los participantes. En su primera implantación en una mediana empresa y tras cuatro años de estudio, el 80% de los participantes del programa Smart se mantenían en él y casi cuadruplicaron su ratio de ahorro respecto a lo que tenían antes del programa (pasaron de un 3,5% a un 13,6% de forma progresiva).

En 2006 se presentó en el congreso para promover la aplicación del programa en todos los planes de empresa de EEUU. El programa SMarT se aplica ya en más de la mitad de planes de jubilación de Estados Unidos. Estos mismos principios empezaron a aplicarse también en otros países como Australia, Nueva Zelanda, Dinamarca o Gran Bretaña.

El programa SMarT de Thaler y Benartzi también ha sido el punto de partida para el diseño del programa de ahorro cuyos resultados se presentan en este trabajo.

5.2. La influencia del nivel de conocimiento financiero en nuestras decisiones en el ahorro para la jubilación

Para el caso experimental que en este trabajo se presenta, el factor del nivel de educación en materia financiera podría llegar a ejercer influencia en los resultados presentados dado que, a diferencia quizá de los casos de éxito expuestos por Thaler y Benartzi, el nivel de conocimiento financiero de las personas que han intervenido es alto y tiene facilidad de acceso a programas educativos o a información sobre instrumentos de ahorro para la jubilación.

La educación financiera es una de las iniciativas que frecuentemente se menciona dentro de las líneas de reforma o mejora de nuestro sistema de pensiones, con la seguridad de que este tipo de actividades mejorará la disposición de los ciudadanos a ahorrar. Pero, ¿es realmente eficaz? ¿Invertir en educación financiera llega realmente a influir de forma significativa en el comportamiento ahorrativo de las personas?

Para responder a estas cuestiones, desde 2011 se han llevado a cabo diversos estudios en diferentes países para evaluar la correlación que podía existir entre el nivel de conocimientos financieros y el grado de preparación para la jubilación de los ciudadanos (en Países Bajos, Alessie, R., M. van Rooij, y A. Lusardi. 2011; Almenberg, J., y J. Sävje-Söderbergh. 2011, en Suecia, Bucher-Koenen, T., y A. Lusardi. 2011 en Alemania; Martin Brown y Roman Graf en Suiza, Annamaria Lusardi, Olivia S. Mitchell 2011 en EUA; Fornero, E., y C. Monticone. 2011. En Italia, Klapper, L., y G. A. Panos. 2011 en Russia; Sekita, S. 2011.en Japón.)

Todos los estudios coinciden en que existe cierta correlación entre el nivel de conocimientos en materia financiera y la disposición a planificar el ahorro para su jubilación. Aquellas personas con mayor nivel educativo tienden a tener con mayor probabilidad un plan de jubilación a partir de cierta edad.

Las encuestas revelan en que los niveles de educación financiera tienden a ser menores entre las mujeres, minorías y personas con un bajo nivel educativo general. Precisamente son estos los colectivos con mayores dificultades para acceder con seguridad a su jubilación.

En el caso de las personas con un menor nivel educativo, los estudios indicaban además que acostumbran a confiar más en los consejos de terceros, ya sean familiares o amigos o bien expertos en asesoramiento financiero, cuando deben tomar decisiones financieras.

El conocimiento financiero también da frutos en términos de ahorro y eficiencia de inversión. El análisis del conocimiento financiero y el desempeño de los inversionistas mostraron que las personas más informadas invierten en activos más sofisticados, lo que genera mayores retornos esperados en el ahorro para la jubilación junto con un menor riesgo no sistemático.

En resumen, existe evidencia de que las personas con mayor conocimiento financiero son más propensas a planificar, ahorrar, invertir en acciones y acumular más riqueza.

Los estudios reflejan que en materia de educación, los programas masivos por lo general suelen tener poca efectividad. Pero aquellos que se focalizan a un público concreto y con una necesidad inmediata identificada suelen mostrar mejores resultados (Lusardi y Mitchell, 2011).

No obstante, lo cierto es que no se trata de una conclusión categórica, pudiendo llegar a afirmar que sí existe un modesto efecto positivo de la educación financiera en hábito del ahorro, pero que no sería determinante. Es decir, incluso las personas con una buena formación no son necesariamente buenas gestoras de su patrimonio.

6. Ahorra + Mañana: una aplicación práctica del nudging en una compañía española

6.1. Presentación del programa

En 2016 la compañía V inició un programa basado en los principios del programa SMarT de Thaler y Benartzi con el objetivo de incentivar y mejorar el ahorro de sus empleados dentro del plan de pensiones ocupacional que ya existía en la compañía.

Datos generales de la compañía V:

Sector: Seguros de Vida y Pensiones

Tamaño: Grande

Situación: España

El programa de incentivación de ahorro para los empleados se creó en 2016 con las siguientes características:

- A aquellos empleados que tuvieran en la revisión salarial de ese año un incremento mayor a un 1% de su salario, automáticamente se les hacía partícipes del programa.
- El incremento salarial se dividía a partes iguales, 50% se destinaba a la aportación voluntaria sobre su plan de pensiones de la empresa y el otro 50% como incremento directo a la nómina. Se estableció un mínimo de 0.25% y un máximo de 1,5% para la mitad destinada a aportación voluntaria.
- Anualmente la cantidad de aportación voluntaria se incrementaría de forma automática un 10% de lo aportado.

Ejemplo ilustrativo:

Un empleado X con más de un año de antigüedad en la empresa (por lo que ya dispone del plan de pensiones de la empresa) ha tenido un incremento salarial del 3% sobre su salario base ese año. Supongamos que ese incremento equivale a un importe anual 2.000€ para el ejemplo:

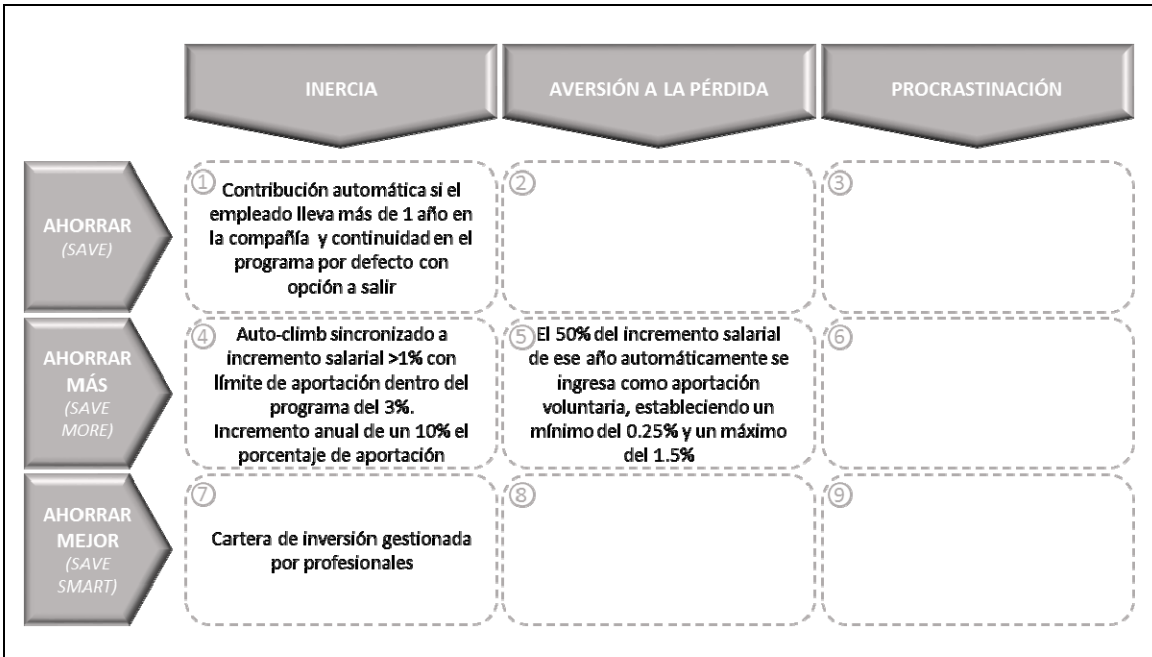
- Dado que el incremento cumple la condición de ser de más de un 1%, automáticamente se adheriría al programa de ahorro.
- Ese año la mitad de ese incremento salarial se ingresaría como aportación voluntaria a su plan de pensiones ese año. En el ejemplo la mitad sería del 1,5%, que estaría en el límite superior de lo establecido y que correspondería a un importe de 1.000€.
- En siguientes años, este porcentaje de aportación voluntaria del programa pasaría a incrementarse automáticamente un 10% anual. El primer año, por ejemplo, pasaría de 1.000€ a 1.100€.

Todos los empleados fueron informados previo al inicio del programa de esta iniciativa y sus características mediante canales internos digitales y verbalmente por parte de los mandos intermedios. A aquellos empleados elegibles acorde a las características del programa, además, se les informó personalmente de esta iniciativa.

Y por último, y no menos importante dado que es la clave para considerar esta iniciativa un “nudge” legítimo, cualquier empleado podía optar por dejar de participar en el programa, ya fuera de forma parcial o total, en cualquier momento tras el tercer mes de aplicación y de una forma muy sencilla. La limitación de poder optar salir a partir del tercer mes fue por motivos puramente de gestión y permitía abonar al empleado la cantidad aportada al plan durante esos tres meses en caso de que optara salir. En el formulario de solicitud de renuncia al programa además se pedía que de forma opcional el empleado indicara los motivos por los cuales optaba por no participar. Cuando un empleado renuncia al programa en siguientes años pese a considerarse elegible por reunir las características para ello, no se le aplicará la adhesión automática, sino que dependerá de su petición explícita para volver a unirse al programa de ahorro.

Ordenando las características del programa de ahorro dentro la matriz de soluciones conductuales propuesta por Thaler y Benartzi vemos que el diseño de la iniciativa en su creación centró esfuerzos en implementar las soluciones centradas en la opción por defecto, tanto en la adhesión como en el incremento del ratio de aportación. Además se optó por incorporar el sincronismo del aumento en la aportación con las subidas salariales y con la fórmula 50/50 que los autores recomendaban para minimizar la aversión a la pérdida:

Gráfico 17. Adaptación de la matriz de soluciones conductuales en la Compañía V



Fuente: Elaboración propia

A finales de 2016, tras el primer año de aplicación del programa, la compañía V evaluó los resultados y decidió mantener la iniciativa con las condiciones que se habían establecido, incorporando en el siguiente año nuevos empleados con incrementos salariales mayores del 1% y aumentando de forma automática la contribución voluntaria en los ya participantes en un 10% anual.

En las nuevas incorporaciones de 2017 ya no se hizo el ejercicio de comunicación individualizada previa respecto al programa, dejando a disponibilidad de todos los empleados toda la información necesaria en los canales de comunicación corporativos y asumiendo que tras un año de aplicación el conocimiento de la existencia del programa y su funcionamiento ya estaba integrado entre los empleados. De igual forma, cualquier empleado podía solicitar su baja voluntaria del programa de forma sencilla en cualquier momento.

En esta revisión se añadieron algunas características adicionales:

- Se estableció un tope del 3% para la contribución voluntaria correspondiente al programa. Es decir, que si con el incremento anual automático del 10% el empleado alcanzara a tener un porcentaje total de aportación voluntaria sobre sus ingresos de un 3%, el programa dejará de aplicar incrementos automáticos en siguientes años.
- Se creó una nueva opción para aquellos empleados que se incorporaron al programa en 2016 en la que pudieran optar por salir del programa pero mantener el % de aportación voluntaria que se había establecido en su incorporación, lo que sería una variación del opt-out: “congelar” el % de aportación voluntaria del programa y no seguir incrementándolo de forma automática en años siguientes.

También se planteó trabajar en una comunicación personalizada hacia el empleado, si bien esta iniciativa finalmente no se materializó en 2017.

6.2. Resultados

Los resultados tras estos dos años de aplicación del programa se presentan a continuación desde dos enfoques:

- Primero, un estudio general del segundo año de tratamiento y la comparación con los resultados del primer año. Este enfoque apunta a confirmar que los porcentajes en participación y contribuciones voluntarias se mantienen.
- Segundo, un enfoque donde seguimos la progresión del mismo grupo de sujetos que participaron originalmente en el grupo de control (antes de implementar el programa) y en el tratamiento en 2016. Este análisis pretende evaluar la continuidad del programa y estudiar si hay cambios significativos en el comportamiento del grupo de muestra después de su primer año de aplicación.

Las variables analizadas en el estudio son principalmente el número de empleados participantes que se han mantenido en el programa al finalizar el año y las variaciones en sus aportaciones voluntarias al plan de empresa.

El estudio presenta los resultados segmentados por otros atributos explicativos tales como el nivel salarial, la edad o el sexo del empleado.

El tamaño de la muestra es pequeño y hay factores como bajas cursadas o saltos de tramo cuya afectación a los resultados podría llegar a distorsionar las conclusiones. Se expondrán los principales hallazgos teniendo en cuenta este factor.

Por razones de confidencialidad, en los datos de aportaciones se mostrarán los incrementos porcentuales y no la cantidad monetaria.

6.2.1. Estudio general del segundo año de aplicación del programa

En el siguiente cuadro se resumen los datos de participación del programa en su primer y su segundo año, a fin de observar si hay algún cambio de tendencia en el comportamiento de los empleados respecto a la iniciativa.

Cuadro 1. Evolución de los datos de participación al programa de ahorro, 2016-2017

	2016	2017
Número de empleados total de la Compañía V	501	521
Número de empleados elegibles	282	405
Número de empleados elegibles y no exentos *	282	336
Número de empleados participantes del programa a final de año	240	316
Ratio de participación en el programa (participantes/elegibles no exentos)	85.1%	94.0%
Número de empleados incorporados al programa por primera vez	240	105

* empleados elegibles que no hayan optado por renunciar al programa en periodos previos y por tanto sí se les aplica la adhesión automática al programa.

Fuente: elaboración propia

De los 282 empleados con características para ser incorporados de forma automática en el programa de ahorro en 2016, 240 permanecieron en él al finalizar el año (85,1%).

Sobre el colectivo de empleados que optaron por salir del programa, su media de edad era de 36 años y su media de antigüedad en la compañía era de 10 años. El 27% de ellos llevaban menos de 5 años en la empresa.

Al analizar los motivos expuestos por los empleados que renunciaron en los formularios de solicitud, la mayoría indicaban que preferían decidir por ellos mismos cuando y cuanto aportar de forma voluntaria a su plan en función de sus necesidades económicas. Otras razones fueron que afirmaban estar ya aportando de forma voluntaria a su plan o bien que preferían invertir en otros productos.

No se dispone de información posterior que permitiera confirmar si realmente los empleados cumplían los propósitos de aportar fuera del programa u optar por otros instrumentos. Thaler y Benartzi en este punto recomendaban establecer un mecanismo de recordatorios periódicos para incentivar al empleado que hubiera optado por renunciar a adherirse en un futuro dado que la situación personal o económica que hubiese motivado esa decisión puede cambiar con el tiempo.

En 2017 se incorporaron por primera vez como candidatos al programa otros 105 empleados y 95 de ellos se mantienen en él al final del año (un 90,5%). Se confirma pues el éxito de la auto-adhesión al programa y el efecto del sesgo de inercia, mejorando los porcentajes de permanencia en el programa de ahorro voluntario. Estos resultados se asemejan mucho con los presentados por Thaler y Benartzi en sus distintos casos de aplicación del programa Smart en 2004.

En número globales de 2017, de un total de 336 empleados adheridos al programa de ahorro, 316 han permanecido en él al final de año (94%), una proporción que mejoraría a la del año anterior.

Al analizar los datos de los participantes del programa en 2017 segmentados por distintas variables como son el sexo, la edad o el nivel salarial (Cuadro 2), es muy ilustrativo fijar la atención en los porcentajes de aceptación del programa, es decir, el porcentaje de empleados que siendo elegibles han aceptado mantenerse en el programa tras su incorporación por defecto.

Hay una evidente correlación entre la aceptación del programa de aportación voluntaria y los tramos de edad entre los que se comprende el empleado. A mayor edad, el porcentaje de empleados que aceptan mantenerse en el programa aumenta significativamente pasando del 53,9% de aceptación en menores de 35 años al 88,6% en mayores de 46.

El mismo comportamiento se observa con los resultados segmentados por nivel salarial. Esto es en parte lógico dado que en muchas ocasiones edad y nivel salarial, a su vez, también están correladas. Aun así, es interesante ver que la diferencia en porcentajes de aceptación entre el nivel salarial menor y el mayor (de casi 22 puntos porcentuales) es bastante más reducido que la diferencia de aceptación por tramos de edad (36 puntos de diferencia entre los menores de 35 años y los mayores de 46). Podríamos pensar que la voluntad de ahorrar para el futuro estaría menos afectada por la verdadera capacidad ahorrativa de

la persona acorde a sus ingresos y más por la poca extendida cultura de ahorro en edades tempranas. Por supuesto hay muchos otros factores además del nivel salarial que pudieran intervenir en las capacidades ahorrativas reales de un empleado, pero esta reflexión se confirmaría también al analizar otras fuentes en las que se identifica un estancamiento en la dedicación del ahorro a la jubilación a pesar que el saldo medio de activos financieros en la familias españolas aumentó en 2017

No se observa un comportamiento diferenciador entre hombres y mujeres en cuanto al ratio de aceptación al programa.

Cuadro 2. Datos de participación, totales y segmentados por Sexo/Edad/nivel salarial del programa 2017

	Número de empleados elegibles	Número de empleados adheridos al programa a 31.12.2017	% de participación
Total Compañía	405	316	78%
SEXO			
Mujer	243	192	79,0%
Hombre	162	124	76,5%
EDAD			
Menor de 35 años	76	41	53,9%
Entre 35 y 45 años	208	166	79,8%
Entre 46 y 55 años	105	93	88,6%
Mayor de 56 años	16	16	100,0%
NIVEL SALARIAL			
Nivel 1 (nivel más bajo)	46	32	69,6%
Nivel 2	98	69	70,4%
Nivel 3	132	97	73,5%
Nivel 4	129	118	91,5%

Fuente: elaboración propia

Si analizamos comparativamente el comportamiento ahorrativo entre los empleados adheridos al programa y aquellos que, bien por no tener las características o bien por haber optado renunciar, no están incluidos en el programa, los resultados hacen visible el impacto positivo en la media de aportación obligatoria, que se ve incrementada en un 43% si lo comparamos con la media del colectivo de empleados que están fueran del programa de ahorro (Cuadro 3).

Cuadro 3. Datos 2017 comparativos entre empleados dentro y fuera del programa

	Adheridos al programa	Fuera del programa
Número de empleados	316	140
Número de empleados con aportación voluntaria fuera del programa	86	28
Variación de la media de aportación Obligatoria (Empresa + Empleados) entre adheridos y fuera del programa	+43%	
Variación de la media de aportación voluntaria fuera del programa entre adheridos y fuera del programa	-14,6%	

Fuente: elaboración propia

Podría pensarse en un posible efecto de canibalismo sobre las aportaciones voluntarias del propio empleado fuera del programa, pensando que esta automatización en las aportaciones voluntarias provocaría la disminución de la voluntad del empleado para realizar aportaciones propias fuera del programa. Pero los resultados reflejan que dentro del colectivo adherido al programa de ahorro, 86 empleados de los 316 (un 27%) realizaron en 2017 aportaciones voluntarias propias a su plan de ahorro de empresa. Este mismo dato para el colectivo de empleados que no participan del programa se reduce al 20% (28 empleados de 140 realizaron aportaciones voluntarias a su plan). Es decir, no solamente el número de aportaciones voluntarias propias no se ve afectado de forma negativa por la participación al programa, sino que además unido a la aportación voluntaria automática se demuestra que la iniciativa incentiva de forma exitosa el ahorro entre los partícipes.

Respecto a los resultados de aportaciones voluntarias por iniciativa propia (fuera del programa) es interesante observar comparativamente los datos entre el colectivo participante y el grupo de empleados no adheridos al programa segmentados por las distintas variables (Cuadro 4).

Si se observa por niveles salariales, los datos reflejan que el programa fomenta la aportación propia en los dos niveles salariales menores, viéndose la media de aportación propia incrementada en un 28.2% en el tramo salarial más bajo y llegando a casi un 40% en el segundo tramo salarial. Si a éste incremento en la aportación voluntaria propia del empleado le unimos además la aportación automática directa desde el programa, hablaríamos de un incremento del 62.1% en el tramo más bajo y de un 64.4% en el segundo tramo salarial. En resumen, la media de aportación voluntaria total para los empleados con tramos salariales más bajos llega a ser más del doble estando adheridos en el programa que en el caso en que no lo estuvieran.

Cuadro 4. Datos de aportación segmentados por Sexo/Edad/nivel salarial del programa 2017

	Empleados participantes en el programa		Empleados fuera del programa		Comparativa entre empleados dentro y fuera del programa	
	# empleados	#empleados con aportación voluntaria propia	# empleados	#empleados con aportación voluntaria propia	% Incremento en aportación propia (sin incluir aportación del programa)	% Incremento en aportación propia (incluyendo aportación del programa)
SEXO						
Mujer	192	45	75	13	6.5%	29.2%
Hombre	124	41	65	15	-26.0%	-4.6%
EDAD						
Menor de 35 años	41	8	46	2	34.2%	70.0%
Entre 35 y 45 años	166	40	62	12	-3.0%	19.9%
Entre 46 y 55 años	93	32	27	12	-23.4%	-2.7%
Mayor de 56 años	16	6	5	2	-7.1%	15.5%
NIVEL SALARIAL						
Nivel 1 (más bajo)	32	6	18	2	28.2%	62.1%
Nivel 2	69	14	41	7	39.9%	64.4%
Nivel 3	97	21	57	10	-25.2%	-10.1%
Nivel 4	118	45	24	9	-29.9%	-6.8%

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, esta situación se invierte en los niveles salariales superiores y se observa que la media de aportación propia al plan de empresa es mayor en los empleados no adheridos al programa. Esta inversión en el comportamiento podría ser explicada desde dos perspectivas: la económica, entendiendo que a mayores ingresos sería lógico pensar que el empleados tienen mayor capacidad ahorrativa, y con una visión más cognitiva, en la que teniendo en cuenta la correlación existente entre salario y edad (de manera que los tramos más altos estarían conformados mayormente por empleados de más edad) es probable que tengan mayor concienciación en el ahorro para cuando llegue el momento de su jubilación. Este comportamiento según la edad ya se ha observado también al ver los resultados en la aceptación del programa y encaja con estudios en los que reflejan que en edades más jóvenes es menos frecuente considerar la jubilación como algo por lo que hacer un esfuerzo presente. Existen otras posibles causas de este efecto, como que se pudiera dar la situación de que en estos tramos salariales superiores se tenga más en cuenta el aportar de forma voluntaria hasta el límite establecido para beneficiarse de las ventajas fiscales, por ejemplo. No se dispone de este nivel de detalle en la información por motivos de confidencialidad por lo que no podremos estudiar con más detalle la causalidad de este dato dentro del presente trabajo.

Y finalmente, a diferencia de los datos de participación, en el análisis de aportaciones sí que se observa diferencias entre hombres y mujeres. La media de aportaciones propias en empleados del sexo masculino fuera del programa es

significativamente mayor que la media de aportaciones propias fuera de programa de los que participan en él, y en cambio no es así en el caso de las mujeres. Para poder explicar las causas de este resultado, deberíamos estudiar los resultados cruzando los datos por sexo y por tramo salarial de forma simultánea, para poder afirmar si esta diferencia se podría explicar por tener un mayor porcentaje de empleados de sexo masculino en tramos salariales mayores, por ejemplo. Nuevamente, por motivos de confidencialidad no ha sido posible tener más detalle dentro del presente trabajo.

6.2.2. Estudio de la progresión del grupo de control

Tras evaluar los resultados del programa a nivel total, en este apartado se analizarán los resultados de una muestra muy concreta de empleados correspondiente al grupo de 240 empleados que participaron y mantuvieron su adhesión al programa en el primer año de aplicación.

Cuadro 5. Evolución de los datos correspondientes al grupo de control, 2016-2017

	2015 (previo al programa)	2016	2017
Número de empleados participantes del programa a inicio de año		282	240
Número de empleados participantes del programa a final de año	237*	240	221
Número de empleados que optaron por permanecer en el programa per optaron por “congelar” el % de aportación		0	9
Número de empleados que han alcanzado el cap del 3%		0	0
Número de empleados con aportación voluntaria propia (fuera del programa)	68	67	65
% incremento en la media de aportación voluntaria propia respecto a antes de iniciar el programa			25.5%

Fuente: elaboración propia

Sobre el cuadro anterior, anotar que los datos a 2015, previa aplicación del programa de ahorro, se corresponden al grupo de empleados que en 2016 se incorporaron en él y que se han tomado como muestra de estudio. Corresponderían pues a datos pre-implantación del programa de esos mismos empleados que ya estuvieran en plantilla en 2015.

Previo al programa de ahorro, tan solo 68 de los empleados contribuyeron de forma voluntaria a su plan de jubilación de empresa. Tras implantar el sistema de automatización de una aportación voluntaria ligada al incremento salarial se consiguió que los 240 empleados adheridos al programa aportaran de forma voluntaria a su plan. Y la aplicación del programa no habría afectado significati-

vamente a la iniciativa propia para hacer aportaciones fuera del programa ya que el número de empleados que ha continuado haciendo aportaciones propias prácticamente se mantiene.

Tras su segundo año, 10 empleados salieron del programa, pero 9 de ellos corresponden a bajas en la compañía. Es decir, solamente 1 empleado del grupo de control optó por renunciar al programa en su segundo año de adhesión. Dicho de otra manera, y sin contar las bajas de la compañía, el 95.6% de los adheridos al programa se mantienen en él tras dos años. 9 de ellos optaron por congelar el porcentaje de contribución calculado en su primer año, por lo que 221 empleados (el 92,1% del grupo de control original, o el 95,7% si no contamos las bajas de la compañía) han visto su aportación voluntaria automáticamente incrementada en un 10%. Sin embargo, aún no se ha identificado ningún caso en el que el empleado haya alcanzado el tope del 3%.

7. Conclusiones

Un sistema de pensiones saludable debe permitir de forma universal unos ingresos suficientes para cubrir los gastos en la vejez, seguridad financiera e incluir iniciativas realistas sobre cómo poder hacer frente a las prestaciones de los ciudadanos. También debe asegurar herramientas y recursos suficientes para ello.

¿Soluciones? Más empleo, mejores salarios y un mejor modelo educativo. Pero esto no es suficiente. Los debates más recientes para encontrar soluciones a la situación de las pensiones en España se centran en solucionar el problema aumentando los ingresos: nuevos impuestos, vinculando las pensiones al Índice de precios de Consumo (IPC) o se habla de destopar las bases de cotización sin concretar el efecto que produciría en las pensiones de los trabajadores “destopados”.

Si nos comparamos con Europa, España sigue siendo de los países con pensiones públicas más “generosas” en cuanto al ratio de sustitución y el que más ha mantenido el nivel adquisitivo de los jubilados a pesar de la crisis. Otros países europeos han trabajado en reformas estructurales que se centran en reducir los gastos de sus sistemas de pensiones más que en tratar de elevar los ingresos.

La variable demográfica es inevitable y hace que no exista más opción que replantear el sistema de una forma integral y cuanto antes se haga, mejor.

Un desarrollo del Pilar 2 en el sistema de pensiones reduciría la presión actual sobre el sistema público. El sistema más sostenible de Europa ha basado sus modelos en asegurar un equilibrio entre los 3 pilares, que permita diversificar el riesgo y conseguir que cada uno de los pilares sea menos vulnerable a la inflación, cambios demográficos o impactos financieros.

Un modelo mixto se alinearía con las reformas que han llevado a cabo en la mayor parte de los países de la OCDE, en los que han focalizado los esfuerzos en promover el desarrollo del segundo pilar.

Los planes de previsión social en las empresas se presentan como una oportunidad de ahorro y seguridad en la jubilación como complemento a las prestaciones de un sistema público que ve amenazada su sostenibilidad y seguirá reduciendo el ratio de sustitución en el que hasta ahora los ciudadanos confiaban.

Acorde a un estudio realizado por VidaCaixa y Edad & Vida, si las reformas avanzaran en esta línea y se implantara un sistema mixto de pensiones en el que se combinara el actual con un esquema de capitalización desde las empresas, el PIB aumentaría un 8,5%. Un modelo en el que combinara fondos de pensiones desde las empresas con aportaciones obligatorias por parte de éstas y acompañado de ventajas fiscales por parte del Estado y una aplicación progresiva en todos los sectores.

Los ciudadanos aseguran tener una preocupación creciente por la situación de las pensiones pero no dan el paso a actuar frente a ello de forma individual. La confianza en el Estado como principal proveedor y una extendida cultura del ahorro a corto/medio plazo dificultan un cambio de mentalidad en este aspecto.

La sociedad española ahorra, pero lo sigue concentrando en el mercado inmobiliario y sin desarrollar el mercado de ahorro a largo plazo, como los fondos de pensiones u otros activos financieros, cuyos datos de participación se mantienen estancados desde hace años.

La economía conductual aporta una visión psicológica a este comportamiento frente al ahorro y explica los sesgos cognitivos que influyen en nuestras decisiones y limitan nuestra voluntad para el ahorro a largo plazo.

Si hacemos uso del Nudging, fomentando en las empresas la implantación de planes de jubilación con adhesión automática e incrementos sincronizados del porcentaje aportado al plan, podríamos conseguir un efecto mucho mayor en el ahorro de los ciudadanos.

La mayoría de empleados tiende a aceptar las opciones ofrecidas por defecto, tanto en la adhesión automática al programa como los ratios de contribución definidos por defecto. Este comportamiento “por defecto” es consecuencia del propio sesgo de inercia y de tomar estos parámetros como lo recomendado por la empresa (Madrian y Shea, 2000)

El presente estudio ha demostrado que el Nudging puede funcionar también en España, con unos porcentajes de permanencia en el programa de incentivación de ahorro en línea a lo que presentaron sus promotores en Estados Unidos, Richard Thaler y Shlomo Benartzi. En torno al 80% de empleados se mantienen en el programa con las condiciones por defecto que se establezcan.

Sigue siendo un sistema totalmente voluntario, con la libertad de poder optar por renunciar a él, pero el diseño de la arquitectura de la elección con una adhesión automática por defecto provoca un efecto evidente en el porcentaje de empleados que moviliza al ahorro. Sin modificar las características propias del plan de empresa, la opción de participación al programa por defecto modifica drásticamente los comportamientos ahorrativos de los empleados, promoviendo una aportación complementaria a su plan que sin esta iniciativa no se hubiera producido.

El caso de estudio presentado además demuestra que el beneficio en el ahorro es mayor en los colectivos con menores ingresos salariales y edades más jóvenes, donde es menos frecuente que la iniciativa de ahorro a largo plazo se produzca desde el propio individuo. El programa ha conseguido movilizar al ahorro para la jubilación a 1 de cada 2 empleados menores de 35 años.

Algunos de los análisis de resultados han quedado sin una explicación cerrada debido a que se dispone de una muestra reducida y era imprescindible asegurar en todo momento la confidencialidad en los datos. Una aplicación más extendida de este tipo de programas a más compañías y sectores nos permitiría

obtener una base de información mucho más amplia. Y además, poder evaluar la efectividad del programa implantando esta técnica en otras empresas.

Una propuesta viable: Nudging en el convenio del sector asegurador

A mediados de 2017 se suscribió el nuevo Convenio Colectivo General de ámbito estatal para el sector de entidades de Seguros, Reaseguros y Mutuas Colaboradoras con la Seguridad Social para los años 2016 a 2019.

La inclusión del artículo 62 reguló la promoción de un nuevo plan de previsión social instrumentado a través de un seguro colectivo de vida apto para la exteriorización de compromisos por pensiones.

Una propuesta que serviría como primer paso para promover la aplicación de este tipo de programas y beneficiarse de los efectos positivos del nudging en el ahorro de los empleados podría ser incorporar estos principios en las características que establece el Convenio para los planes del sector asegurador.

Promover sistemas que comienzan el proceso de ahorro con un compromiso pequeño, pero creciente, preferentemente sincronizados con los incrementos salariales, de afiliación automática, opciones por defecto y simplicidad en los procesos de contribución e inversión podría ser, por lo tanto, un sistema válido y con probabilidad de éxito también en España.

Por supuesto la aplicación de estas condiciones en los planes de las empresas españolas debe ir acompañada de medidas que incentiven la implantación de planes de previsión social en todos los sectores empresariales y contar con un consenso social y político.

Además es necesario poner a disposición de los ciudadanos toda la información y asesoramiento necesarios para incentivar el ahorro para su futuro. Una arquitectura de la información eficiente que presente los resultados de su plan de jubilación con visión a largo plazo de manera clara y entendible puede reforzar más el efecto de este tipo de intervenciones. Conseguir trasladar la situación de su plan de pensiones sin riesgo de “fuga” y que incentive a aportar de forma voluntaria.

Otras iniciativas relacionadas con la educación financiera ya se ha demostrado que son un buen complemento en la motivación a ahorrar, donde se asegure que los ciudadanos comprenden los conceptos básicos relacionados con su jubilación, la prestación recibida y las opciones que disponen para el ahorro.

Ámbitos a seguir desarrollando

En el análisis de resultados tras dos años de aplicación también han surgido preguntas que en el presente trabajo no se han podido responder y que se seguirá trabajando para darles respuesta.

En el ámbito de comunicación vemos que hay recorrido para estudiar y desarrollar de forma experimental la manera de aplicar “nudges” para incentivar el

ahorro. Diversos estudios en el campo de la economía del comportamiento ya están trabajando para diseñar intervenciones en la era digital que promuevan el ahorro a largo plazo. E-mails informativos, mensajería de texto, videos personalizados, chat bots... la tecnología cada vez más nos permitirá explorar nuevas formas comunicativas con los usuarios, más personalizadas y directas.

La tecnología Big Data es una fuente esencial de información para poder trazar y estudiar el comportamiento de una persona frente a una decisión financiera. Saber el tiempo que pasa en una página web o las opciones que consulta nos puede aportar información sobre si sus decisiones tienden a ser más instintivas o reflexivas. Si detectamos que la mayoría de personas apenas emplean 10 segundos en una web con información sobre pensiones, es imprescindible trabajar ese entorno con una buena arquitectura de la decisión para que de forma inmediata podamos dar ese empujón al receptor con un alto impacto positivo en su comportamiento ahorrativo.

En un mercado que cada vez más aplica el Customer Centric invirtiendo en asegurar una experiencia de cliente memorable como parte de la estrategia de las compañías, la comprensión de cómo piensa, decide y actúa el cliente jugará un papel fundamental en el éxito de aceptación de nuestros productos.

Para poder evolucionar y encontrar herramientas efectivas de nudging es esencial que se entienda la necesidad de contemplar metodologías de prueba y error y permitir que los equipos de diseño puedan experimentar las nuevas propuestas en situaciones reales para evaluar su idoneidad.

Así, otro campo de desarrollo interesante son las herramientas que permitan trazar un perfil conductual específico de la persona: conocer su interés en el ahorro, su grado de aversión a la pérdida o la probabilidad de optar en mayor medida por opciones conservadores que mantengan su status-quo. Con esta información, podríamos ofrecerles recomendaciones personalizadas y adaptadas a su perfil. Se trataría de aplicar al mercado financiero un tratamiento similar a actuales grandes plataformas de compras que te sugieren artículos que pueden interesarte tras recopilar datos sobre tus preferencias o intereses.

El nudging digital en el ámbito financiero, igual que en otros ámbitos tales como la salud (fomentar por ejemplo el deporte) o la educación, a través de intervenciones cada vez más personalizadas y con el soporte de las nuevas tecnologías, tiene pues un amplio campo de desarrollo con altas expectativas de resultados positivos.

8. Bibliografía

Artículos:

THALER, R. H.; BENARTZI, S. “Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving”, *Journal of Political Economy*, vol. 112 núm. 1, pt 2 (2004)

THALER, R. H.; BENARTZI, S. “Heuristics and Biases in Retirement Savings Behaviour”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21 núm 3 (2007), págs 81-104.

BENARTZI, S.; BESHEARS, J.; MILKMAN, K. L.; SUNSTEIN C.; THALER, R.; SHANKAR, M.; TUCKER-RAY, W.; CONGDON. W.; GALING, S. “Should Governments Invest More in Nudging?”, *Psychological Science*, vol. 28(8) (2017), págs 1041-1055.

CLARK, R.; LUSARDI, A.; MITCHELL, O. “Employee Financial Literacy and Retirement Plan Behaviour; A case study”. NBER Working Paper núm. 21461 (2015)

MADRIAN, B. C.; SHEA D. F. “The power of suggestion: inertia in 401(k) participation and savings behavior”. *The Quarterly Journal of Economics* Vol. CXVI Issue 4 (2001)

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases”. *Science, New Series*, vol. 185 núm. 4157 (1974), págs 1124 – 1131.

Libros:

BENARTZI, S. *Save more tomorrow: practical behavioral finance solutions to improve 401(k) plans*. 1 vol.. 1ª ed. Estados Unidos, 2012,

KAHNEMAN, D. *Pensar rápido, pensar despacio*. 1 vol. Traducción de J.Chamorro. 6ª ed. Barcelona, 2012

Informes:

KPMG. *La previsión social en la Empresa | Estudio de Mercado*. KPMG, 2017.

INVERCO. *Ahorro Financiero de las Familias Españolas.*, Inverco, 4º Trimestre de 2017.

INVERCO. *Estudio sobre la Jubilación y la importancia del saber*, Inverco, 2017.

SECRETARÍA DE ESTADO DE EMPLEO. Informe Jóvenes y Mercado de Trabajo nº13, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Madrid, Junio 2017.

ALLIANZ. “When will the penny drop? Money, financial literacy and risk in the digital age”. Munich. Allianz SE, 2017.

AFI. Soluciones para la Jubilación. Naturaleza, ventajas, defensa y fomento de las rentas vitalicias en España. Madrid. Afi, 2017.

Instituto BBVA de Pensiones. V Encuesta sobre la Jubilación y los hábitos de Ahorro. Madrid. BBVA, 2017.

ICEA, ICAE. El Ahorro para la Jubilación a través de la Empresa. Madrid. Fundación Instituto “Edad&Vida”, 2017.

OECD, Pensions at a Glance 2017: Country Profiles – Spain, 2017.

BOULHOL, H. OECD Pensions at a Glance 2017. How does Spain compare?. Inverco seminar, 2018.

GARCIA, J.; VILA, J. Nudging long-term saving: Might the “Save More Tomorrow” approach work in Spain? Barcelona, 2017.

THE ROYAL SWEDISH ACADEMY OF SCIENCES. “Richard Thaler: Integrating Economics with Psychology”. Stockholm. 2017.

Fuentes de internet:

BENARTZI, S. How Digital Tools and Behavioral Economics Will Save Retirement. 2017.

<<https://hbr.org/2017/12/how-digital-tools-and-behavioral-economics-will-save-retirement>>

(Fecha de consulta: 29 de Enero de 2018).

CONTHE, M. Los planes de pensiones de empresa y el principio de Lyautey. 2018.

<<https://amp-expansion-com.cdn.ampproject.org/c/s/amp.expansion.com/blogs/conthe/2018/01/30/los-planes-de-pensiones-de-empleo-y-el.html>>

(Fecha de consulta: 5 de Febrero de 2018).

GIMENEZ, O. Así blindo Reino Unido su sistema de pensiones con 120.000 jubilados británicos en España, 2017

<<https://www.bolsamania.com/noticias/economia/asi-blindo-reino-unido-su-sistema-de-pensiones-con-120000-jubilados-britanicos-en-espana--2803741.html>>

(Fecha de consulta: 21 de Junio de 2018)

INESE. Un 82% de los españoles cree que la pensión no les va a permitir mantener el nivel de vida previo a la jubilación. 2017
< <https://www.inese.es/noticias/un-82-de-los-espanoles-cree-que-la-pension-no-les-va-permitir-mantener-el-nivel-de-vida>>
(Fecha de consulta: 6 de Febrero de 2018)

VIZINTIN, Z. Why Five and Not Eight? How Round Number Bias Can reduce your Nest Egg. 2018
< <http://behavioralscientist.org/five-not-eight-round-number-bias-can-reduce-nest-egg/?platform=hootsuite>>
(Fecha de consulta: 15 de Febrero de 2018)

BENARTZI, S. How Digital Tools and Behavioral Economics Will Save Retirement, 2017
<<https://hbr.org/2017/12/how-digital-tools-and-behavioral-economics-will-save-retirement>>
(Fecha de consulta: 21 de Enero de 2018)

OECD. Pensions at a Glance 2017 – OECD and G20 indicators. 2017.
< <http://www.oecd.org/pensions/oecd-pensions-at-a-glance-19991363.htm>>
(Fecha de consulta: 18 de Junio de 2018)

CANALS, C.; MESTRES, J. De la formación de las expectativas a la toma de decisiones, Dossier Caixabank Research.
<<http://www.caixabankresearch.com/de-la-formacion-de-las-expectativas-la-toma-de-decisiones>>
(Fecha de consulta: 12 de Junio de 2018)

Fuentes Oficiales:

DISPOSICIÓN 6153 por la que se registra y publica el Convenio colectivo general de ámbito estatal para el sector de entidades de seguros, reaseguros y mutuas colaboradoras con la Seguridad Social (BOE núm. 130 de 1 de junio de 2017)

Anna Valverde Velasco

Licenciada en Ingeniería Industrial Superior por la Universitat Politècnica de Catalunya y Postgrado en Solvencia II por Inese.

Iniciada en el sector de la Consultoría de Sistemas trabajando en el desarrollo de soluciones informáticas para grandes compañías aseguradoras multinacionales. Especializada en la gestión de proyectos de implementación focalizados en el área económico-financiera y en la adaptación a la normativa Solvencia II.

Desde 2016 en VidaCaixa, como gestora de la cuenta global de proyectos de la subdirección económico-financiera.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006

- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerà Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarnar: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008

- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004

- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007

- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013

- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.

- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- María Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017

- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017
- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018