

Daniela Zecchetto, asumió en octubre pasado

## PRESIDENTA DE CUPRUM Y REFORMA DE PENSIONES: "Estamos tranquilos con que esto se cerró y dimos vuelta la página"

**E**n octubre del año pasado, Daniela Zecchetto (55) se convirtió en la primera mujer en Chile en presidir una AFP, en las más de cuatro décadas desde la creación del sistema previsional.

En medio del debate por la reforma, Principal, el grupo financiero estadounidense de seguros y gestión de inversiones, la eligió para liderar Cuprum en reemplazo de Pedro Atria, un histórico del sistema previsional. "No me eligieron por ser mujer, tengo una larga trayectoria. Lo veo más como un reconocimiento", enfatiza Zecchetto.

Efectivamente, la ingeniera comercial de la U. Católica lleva años en la compañía. Llegó en 1998 como jefa de Desarrollo de producto, subgerente de Marketing y servicio al cliente y luego gerenta del área hasta 2017. Durante ese periodo, específicamente en 2013, Principal adquirió Cuprum. Desde hace dos años, Zecchetto integra el directorio de la AFP.

A fines de enero, se aprobó uno de los cambios más importantes al sistema de capitalización individual desde su creación, que eleva la cotización de 10% al 18,5% en régimen. "Nosotros hace rato que estamos trabajando en modo implementación", asegura en su primera entrevista como presidenta de Cuprum y la primera de un líder de las administradoras, tras la aprobación de la reforma.

—¿Qué mandato le dio Principal?

"Tenemos vocación de ser líderes en esta industria, el mandato es a seguir liderando en esa línea. Hoy tengo la oportunidad de liderar esta nueva etapa con una nueva reforma, que es lo que es y hay que hacerlo de la mejor manera. La reforma se juega en la implementación y el mandato es que lo hagamos impecable, pensando en los afiliados, para que se traduzca en mejores pensiones. Estamos abocados a eso, trabajando muy exigidos porque la reforma es bien grande y una de las más estructurales".

—¿Cuál era su diagnóstico cuando asumió respecto a la percepción ciudadana de esta industria?

"En esta discusión el peor momento ya lo pasamos. Las encuestas muestran que las personas valoran características fundamentales del sistema: elegir quién administra sus fondos, tener la plata en su cuenta individual y saber dónde está, lamentablemente esto último lo tuvieron que confirmar porque la fueron a sacar (con los retiros). Entonces más allá de la percepción de la industria, que creo ha mejorado, hay ciertos elementos que se han asentado, así que estamos en un mejor pie.

Ahora debemos demostrar a las personas que quizás habrá otros competidores, pero las AFP somos una alternativa válida, confiable, eficiente, que hacemos bien nuestro trabajo y damos un mejor servicio. Esa es la jugada".

—Inicialmente, el objetivo de este Gobierno era terminar con las AFP, finalmente no se eliminaron y van a administrar incluso



Daniela Zecchetto, presidenta de Cuprum.

Habla por primera vez, desde que se aprobara el proyecto. Reconoce que no todo les gusta, pero dice que están abocados en la implementación que los tiene muy exigidos. "Se habla maliciosamente del monopolio de las AFP, pero acá no hay nada de eso, se puede elegir entre siete", sostiene sobre la competencia. • MARÍA JESÚS COLOMA

la cotización adicional. El gremio asegura que no quedarán contentos, ¿por qué?

"No participamos en la negociación, pero más allá de hablar de la discusión de la reforma, queremos dar vuelta la página. En su minuto levantamos los puntos que parecían complejos con harta fuerza, pensando siempre en los afiliados y hay medidas que nos parece que efectivamente son negativas, como la licitación de stock".

—¿Por qué?

"La implementación de la licitación de stock en conjunto con los fondos generacionales son dos medidas que están en tensión. Por un lado, los fondos generacionales tienen esta mirada de un plazo más largo y al mismo tiempo están diciendo que no voy a poder diseñar los portafolios óptimos, porque tengo que estar pensando que voy a tener que traspasar ciertos activos. Esas dos cosas al mismo tiempo es un tremendo desafío. Ojala hubieran quedado secuenciales, pero quedó como quedó".

—¿Pero quedaron tranquilos con la continuidad de las AFP?

"Estamos tranquilos con que esto se cerró y dimos vuelta a la página, estamos abocados a la implementación. Efectivamente, no es todo lo que nos gusta y que habríamos querido, pero es lo que es".

—¿Cree que alguna vez las AFP van a ser bien percibidas por la ciudadanía?

"Tengo la esperanza de que sí. Ojala que con la reforma entren nuevos actores, incluso nos habría gustado una AFP estatal, eso habría sido una buena solución, porque las personas creen que están obligadas a estar en una. Se habla maliciosamente del monopolio de las AFP, pero acá no hay nada de eso, se puede elegir entre siete. Si se hubiera sumado una estatal, bienvenido sea. Estamos se-

guros que lo vamos a hacer mejor. De hecho, el Instituto de Previsión Social va a tener que demostrar cuán capaz es de hacer bien su trabajo, ojalá lo haga estupendo, pero nosotros definitivamente lo vamos a hacer mejor".

—¿Qué le parece el nuevo rol del IPS?

"En cierta medida es un competidor, porque cuando entren nuevos actores van a operar solo en el lado de las inversiones y todo el back office lo puede hacer el IPS, no es directo pero es competidor. Uno de los temas que quedó mal resuelto en la reforma es que el IPS no es una empresa del Estado, sino un servicio público. Esto genera varios inconvenientes, ya que las empresas del Estado operan bajo una lógica empresarial y, en ese sentido, están obligadas a autofinanciarse. Así que estamos observando muy atentamente cómo se implementa esta medida, ya que el IPS se convierte en un competidor más. No tenemos problema en competir, pero lo importante es que sea en igualdad de condiciones. Por lo tanto, si el Estado va a operar como un actor más en este espacio, debe hacerlo transparentando sus costos y sin recibir subsidios encubiertos.

**Competencia: "Reducir esta discusión a precio es bien miope"**

—¿Qué se juega Cuprum en esta reforma?

"Se dice que no hay competencia, pero acá hay distintas AFP con diversas propuestas de valor. Hoy competimos y lo hacemos arduamente, hay algunas que ofrecen tarifas más bajas, nosotros ofrecemos al final un servicio mejor, diferenciado donde los clientes pueden confiar en nosotros. Con la reforma esa competencia va a ser mucho más evidente. En la licitación de stock van a preguntarse: ¿se quiere quedar o ir a otra que eventualmente cobra menos? Nos jugamos a que los clientes nos sigan eligiendo".

—¿Cómo van a salir ustedes a competir por ese 10% en la licitación de stock?

"La discusión de la licitación de stock se trató de reducir a que el precio es lo único que importa, cuando en verdad hay personas que no están en la AFP por pagar poco. La gracia de la competencia es que el que quiere pagar poco tiene alternativas disponibles y que valora otros atributos también; reducir esta discusión a precio es bien miope".

—Entonces, cómo van a competir.

"Vamos a tener que demostrarles a nuestros afiliados que han tomado una buena decisión y que cuando tengan que elegir, se queden. El desafío es que los clientes digan: "Yo no me quiero cambiar".

—¿Están dispuestos a bajar la comisión o apuntan a mantener los afiliados?

"No, nosotros queremos mantener los afiliados. La mirada de Cuprum es que esto es un servicio de largo plazo donde las personas están contigo muchos años y al final te eligen porque confían y eso no necesariamente está vinculado al precio. Sentimos que tenemos una ventaja gigante en los fondos generacionales, comparado con nuestros competidores".

—¿Por qué estarían en ventaja?

"Estamos convencidos de que los fondos generacionales son una súper buena alternativa. De hecho, Cuprum lo propuso en la Comisión Bravo en el 2015. Es algo que venimos estudiando y que conocemos muy bien. Pero el diseño de los fondos lo hace el regulador y debe entregarlo en septiembre del 2026, fecha que esperamos con ansia.

Nuestro controlador es uno de los 10 administradores de fondos más grandes en fondos generacionales, sabemos de este tema, así que estamos muy entusiasmados y trabajando en esto".

—¿Hay un mea culpa por no haber hecho esto antes?

"Principal compró Cuprum el año 2013 y desde el día 1 tuvo el firme convencimiento de que el sistema necesitaba cambios. Puedo hablar con la tranquilidad que desde que estamos se impulsó que el sistema requiera ciertas mejoras y que había que hacerlas. Lamentablemente, fue demasiado largo el proceso".

—¿Se cerró un capítulo con esta reforma?

"Hoy efectivamente se requiere estabilidad para que podamos implementar todo esto. Sin embargo quedaron cosas pendientes que hay que corregir, pero hoy el foco es la implementación, revolver el gallinero no es una buena idea. Sin embargo, ojalá no pasen 30 años más sin hacer cambios".

## "Hay un riesgo de una eventual demanda porque tiene ciertos elementos expropiatorios"

En la semana más crucial del debate previsional, llegó una carta al Gobierno enviada por las matrices en Estados Unidos de algunas AFP, Principal, Metlife y Prudential, controladoras en Chile de Cuprum, Provida y Habitat, respectivamente.

Las aseguradoras estadounidenses advertían de que la licitación de stock pudiera constituir una expropiación, ya que la medida significa que se subastará un 10% de los afiliados cada dos años a la administradora que ofrezca la menor comisión del mercado.

"Hay riesgo de una eventual demanda, porque tiene ciertos elementos expropiatorios según como se implementa la licitación. Eso lo levantamos en su minuto y algunos pensaron que era una amenaza o un comentario al pasar, pero la carta era la materialización de que

efectivamente eso sí les importa. No puedo dar más información al respecto, porque depende de ellos".

—¿Entonces sigue en pie?

"El controlador tendrá que evaluar si tiene que tomar medidas o no al respecto".

—¿Aprobada la reforma, ¿fue una reacción tardía?

"Ese tema se levantó durante toda la discusión, no diría que fue tardía. Muchas veces cuando la AFP levanta objeciones, riesgos o problemas se interpreta como que estamos defendiendo nuestros propios intereses y no son considerados. La carta es una acción adicional a las muchas que se habían hecho antes, no fue una sorpresa".