

# El uso de las ciencias del comportamiento para aumentar los ahorros para el retiro

Una nueva mirada a las aportaciones voluntarias a las pensiones en México



**Autores:**

Andrew Fertig  
Jaclyn Lefkowitz  
Alissa Fishbane

**Octubre 2015**

**Contribuciones de:**  
David Munguía Gómez

**Traducción de:**  
Ariadna Molinari  
Silvia Medina

# Agradecimientos

Este informe no habría visto la luz sin las contribuciones de muchos individuos. En primer lugar, los autores agradecen a todos los individuos y líderes de la industria que dedicaron su tiempo y compartieron sus experiencias para dar sustento a este informe. MetLife Foundation nos dio la oportunidad de contribuir a este importante tema, y por ello agradecemos el apoyo constante de Evelyn Stark, Alison Jarrett y Gabriela Zapata. Nos gustaría también agradecer a todos los socios del sistema de pensiones mexicano por su disposición para compartir su conocimiento de la industria y ofrecernos su valiosa perspectiva a lo largo del proyecto: a la CONSAR, y en particular a Carlos Ramírez, Carlos Marmolejo, Ernesto Brodersohn y su equipo, a Carlos Noriega y su equipo en Amafore, y a las 11 Afores, a 7-Eleven y a Telecomm Telégrafos. Asimismo, apreciamos la valiosa retroalimentación y las contribuciones a nuestro diagnóstico y trabajo de diseño que hicieron Dilip Soman y su equipo de la Rotman School of Management. Los autores también agradecen a los miembros de nuestro equipo Christina Avellan y David Munguía Gómez por su excelente investigación y sus contribuciones al diseño, a Piyush Tantia por su orientación y perspectiva, al igual que a los muchos otros miembros del personal de ideas42 que nos proporcionaron su ayuda a lo largo de este proceso. Finalmente, agradecemos a los titulares de las cuentas y ciudadanos cuyas opiniones e ideas acerca del ahorro en México constituyeron el fundamento de este informe.

Realizado con el apoyo de **MetLife Foundation**

# Acerca de ideas42

En [ideas42](#), nuestra misión es clara: usar el poder de las ciencias del comportamiento para diseñar soluciones flexibles a algunos de los problemas sociales más difíciles. Somos una organización sin fines de lucro trabajando a nivel mundial en áreas que incluyen el financiamiento al consumidor, la educación, la oportunidad económica, el consumo de energía y la conservación del medio ambiente, el cuidado de la salud y la justicia penal. ideas42 pone en práctica las investigaciones conductuales más recientes para mejorar las políticas, los programas y el diseño de productos. Educamos a los responsables de la toma de decisiones y a los líderes acerca del poder de las ciencias del comportamiento y su aplicación. Además, inventamos nuevos productos inspirados en los conocimientos y comprensión conductuales.

Con frecuencia, las consecuencias de los problemas conductuales que abordamos son profundas. Por ejemplo, no seguir un tratamiento médico puede poner en riesgo la vida. Abandonar la escuela puede evitar que una persona alcance todo su potencial. No comenzar a ahorrar desde la juventud puede disminuir en gran medida la calidad de vida al momento del retiro. Con demasiada frecuencia, las razones que explican estas fallas resultan ser pequeñas y remediabiles, pero por lo regular también se les ignora o descarta por no considerarlas importantes. Nuestra estrategia implica diagnosticar con detenimiento los problemas conductuales que impiden que programas y productos que están bien diseñados logren su finalidad. Asimismo, identificamos detalles contextuales sutiles pero importantes que pueden influir en la conducta y diseñamos soluciones innovadoras que ayudan a superar o potenciar los efectos de la misma.

Para conocer más, visita [ideas42.org](https://ideas42.org) y síguenos en [@ideas42](#) en Twitter.



# Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
¿Qué son las ciencias del comportamiento? .....	6
El panorama del sistema de pensiones mexicano .....	7
<b>Barreras conductuales para ahorrar para el retiro</b> .....	<b>8</b>
El camino al ahorro para el retiro .....	9
No hay indicadores visibles que nos hagan considerar el retiro .....	10
Inmersos en el aquí y el ahora .....	11
La incertidumbre del futuro desalienta la acción .....	12
Las Afores no están incluidas en el conjunto de opciones .....	12
Lo que sobra .....	14
<b>Construir un mejor retiro a través de diseños conductuales</b> .....	<b>15</b>
Hacer el ahorro para el retiro automático y sin esfuerzo .....	17
Hacer que el retiro se sienta palpable .....	18
Disminuir el sentimiento de pérdida .....	19
Hacer que el ahorro para el retiro sea visible y común .....	20
Establecer nuevos hábitos entre el personal .....	20
Inscripción atada o en paquete .....	21
Resumen de los principios de diseño .....	22
<b>Un nuevo impulso</b> .....	<b>23</b>
Referencias .....	25
Anexo .....	28

# Introducción

**T**odos merecemos tener un retiro digno; sin embargo, para muchos de nosotros ahorrar sigue siendo una meta difícil que no se cumple. En un mundo ideal, la planeación de nuestro retiro comenzaría en nuestro primer trabajo, continuaría a lo largo de todos nuestros años de trabajo y finalizaría con los ahorros suficientes para tener un futuro cómodo. Este camino es viable para las pocas personas que contamos con pensiones provistas por la empresa en la que trabajamos, en donde alguien más maneja toda la planeación y el ahorro. No obstante, las tendencias en el panorama del ahorro para el retiro se han alejado de esta clase de esquema de pensiones, cambio que ha estado en parte influenciado por suposiciones sobre la conducta humana que no siempre son exactas.

## ¿Qué son las ciencias del comportamiento?

Las ciencias del comportamiento son el estudio de cómo la gente toma decisiones y actúa en un mundo complejo e irregular en donde los detalles cuentan. Es el resultado de décadas de investigación en las ciencias sociales para crear un modelo más realista de cómo vemos a la gente. El enfoque estándar para predecir la conducta humana sugiere que tomamos en cuenta toda la información disponible, sopesamos los pros y los contras de cada opción, tomamos la mejor decisión y actuamos en consecuencia. El enfoque conductual nos enseña algo diferente: tomamos decisiones a partir de información imperfecta y no siempre elegimos lo mejor para nosotros. Las ciencias del comportamiento se han utilizado en gran variedad de campos para realinear políticas, programas y productos con la manera en la cual en realidad nos comportamos, lo cual mejora los resultados para millones de personas en todo el mundo.

Los modelos tradicionales de toma de decisiones humanas sugieren que siempre contemplamos todas nuestras opciones y elegimos la que es mejor para nosotros. Sin embargo, cuando se trata de decisiones complejas, incluidas las relativas al ahorro para el retiro, con frecuencia este modelo no predice lo que ocurre en realidad. Podemos creer que tener varias opciones es mejor, pero en realidad el exceso de opciones nos abruma. Suponemos que la gente priorizará y completará las tareas importantes, pero también es posible que las pospongamos u olvidemos por completo llevarlas a cabo. Otras exigencias y tentaciones cotidianas compiten por nuestra atención, aun cuando confiamos en que no será así.

En México, para contribuir a la difícil tarea de prepararse para el retiro, el equivalente a 6.5% del salario de trabajador se canaliza a una cuenta de retiro individual. Estas contribuciones obligatorias las pagan en su mayoría las empresas, mientras que el gobierno y los trabajadores contribuyen con una porción mucho menor del total.<sup>1</sup> Según este sistema, implementado en 1997, los trabajadores pueden esperar recibir menos de 40% de su salario actual al momento del retiro. Pero este sistema sólo cubre al sector formal; aquellos trabajadores que han sido registrados con empleos asalariados. La cantidad que recibirán al retirarse será mucho menor para 60% de los mexicanos que están desempleados o que trabajan en el sector informal en un momento determinado y sólo reciben estas contribuciones siempre y cuando estén empleados formalmente.<sup>2</sup>

Dado que las cuotas de contribución obligatoria son bajas, lograr un retiro cómodo depende de que los individuos tomen la iniciativa de hacer aportaciones voluntarias adicionales a sus cuentas de retiro. Recientemente, para incrementar las aportaciones voluntarias, el gobierno mejoró la accesibilidad al permitir depósitos a través de comercios minoristas, incluyendo las tiendas 7-Eleven y las sucursales de Telecom-Telégrafos. Sin embargo, a la fecha a pesar de tener más de 53 millones de cuentas en las Afores en México, sólo 0.3% de los 19 millones de titulares de las cuentas de retiros activos han realizado aportaciones voluntarias.<sup>3,4</sup> Esta cifra se reduce aún más si se incluyen las decenas de millones de mexicanos, en su mayoría trabajadores informales o independientes, con cuentas para el retiro inactivas.

Estas nuevas iniciativas de accesibilidad abordan problemas estructurales cruciales. No obstante, para incrementar el ahorro voluntario para el retiro es necesaria una estrategia más amplia que haya sido diseñada a partir del conocimiento sutil sobre cómo se comporta y toma decisiones la gente en cuanto a sus finanzas en el mundo real. Adoptar un enfoque de las ciencias del comportamiento

nos ayudará a alejarnos del modelo tradicional humano de toma de decisiones y a ver el problema desde una perspectiva completamente nueva.

En este informe, revelamos y exploramos los factores cruciales que intervienen en los niveles bajos de aportaciones voluntarias en México por medio de una metodología conductual única y una estrategia de solución de problemas. Lo que presentamos a continuación es el resultado de este trabajo: un resumen de los factores clave que influyen en las aportaciones voluntarias bajas, seguido de soluciones ilustrativas de alto nivel para solucionarlos.

## Información adicional

### El panorama del sistema de pensiones mexicano

El gobierno mexicano ha dado una serie de pasos positivos para ayudar al plan de retiro de sus ciudadanos. A inicios de 1997, el sistema de pensiones pasó a ser un modelo más flexible y económicamente sustentable, lo cual llevó a un número sustancialmente mayor de titulares de cuentas de ahorro para el retiro.

Bajo este nuevo sistema, las cuentas individuales son manejadas por administradoras de fondos para el retiro privadas conocidas como Afores (Administradoras de Fondos para el Retiro) y reguladas por una comisión gubernamental llamada CONSAR (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro). Las Afores compiten entre sí para atraer nuevos clientes al ofrecerles rendimientos más altos y, en consecuencia, representan una opción valiosa de ahorro para los mexicanos.

El sistema requiere que, en cada pago de nómina, las empresas canalicen el equivalente a 6.5% del salario del empleado a sus cuentas individuales para el retiro. La empresa paga 5.15% de esta contribución obligatoria, el empleado paga 1.125% (deducido de su salario), y el gobierno coopera con el restante 0.225%.<sup>5</sup> Los pronósticos demuestran que, dentro de este sistema, el trabajador promedio que realiza las contribuciones mínimas recibirá una pensión mensual de menos del 40% de su salario actual durante su retiro, lo que representa aproximadamente la mitad de la cantidad recomendada.<sup>6</sup> De hecho, esta predicción es optimista, ya que muchos trabajadores entran y salen del sistema laboral formal y por lo tanto no se benefician de manera constante de las contribuciones obligatorias. En un momento dado cualquiera, aproximadamente 60% de la fuerza laboral mexicana está desempleada o trabaja en la economía informal, y parte de ella jamás entrará al sector formal.<sup>7</sup>

Las bajas contribuciones obligatorias implican que un plan para el retiro exitoso depende de que los individuos realicen aportaciones adicionales a su pensión. En un intento por facilitar los depósitos a las cuentas existentes de Afores, México ha implementado la opción de realizar aportaciones voluntarias en establecimientos minoristas, incluyendo 7-Eleven y las sucursales de Telcomm-Telégrafos. Sin embargo, aún queda mucho por hacer. Las cifras actuales muestran que 0.3% de los 19 millones de titulares de cuentas activas hacen una aportación en un año cualquiera, sin incluir a las decenas de millones de titulares de las cuentas sin actividad alguna.<sup>8,9</sup> Los bajos índices de aportación voluntaria podrían perpetuar la alta incidencia de pobreza entre personas de la tercera edad (27%<sup>10</sup>) así como el ciclo de preparación inadecuada para el retiro.

# Barreras conductuales para ahorrar para el retiro

**E**n ideas42 usamos los conocimientos de las ciencias del comportamiento para resolver complejos problemas sociales. En este caso, utilizamos nuestra experiencia para examinar el problema de los bajos niveles de aportaciones voluntarias al ahorro para el retiro en México. Para obtener estos conocimientos, usamos nuestro proceso exclusivo de “mapeo conductual”, el cual nos permite examinar las características psicológicas y situacionales clave que pueden desalentar el ahorro para el retiro en México. Como parte de este proceso, entrevistamos a más de 100 titulares de cuentas en tres grandes ciudades y hablamos con los actores del sistema mexicano de pensiones y otros expertos. También revisamos y examinamos los materiales de difusión del sistema de pensiones, los procesos y los datos administrativos. Los datos conductuales que encontramos se detallan a continuación.

# El camino al ahorro para el retiro

El proceso de toma de decisiones respecto al retiro puede parecer sencillo. Las personas deciden ahorrar, y enseguida toman medidas para lograrlo. Sin embargo, el proceso es casi siempre mucho más complejo. El camino que tomamos está repleto de pequeñas barreras que nos impiden lograr nuestras metas de ahorro.



**AHORRAR**

**¿Cómo?**

Las personas rara vez están expuestas a las Afores, y por lo general los confunde ese sistema.

**¿Ahorrar ahora?**

Las personas se enfocan intensamente en el presente y quizá no piensen en alguna especie de ahorro para su futuro.

La incertidumbre sobre el futuro puede llevar a las personas a evitar el problema o sentirse demasiado optimistas; ambas reacciones desalientan emprender acciones.

**¿Pensar en el retiro?**

El entorno de las personas no los lleva a pensar activamente en su retiro.





## No hay indicadores visibles que nos hagan considerar el retiro

Con lo que pasa en nuestras vidas de forma cotidiana, es imposible poner atención a todo.<sup>11</sup> Por consiguiente, enfocamos más nuestra atención en lo que tenemos frente a nosotros (y que es más urgente). Sin la presencia de indicadores específicos que dirijan nuestra atención hacia algo, es posible que nunca pensemos de manera activa en ello. Recibimos mensajes de todo tipo a diario, desde estados de cuenta que llegan por correo hasta el medidor de gasolina que indica que hay que llenar el tanque del auto. Cuando se trata de pensar en nuestros planes para el retiro, no hay muchos recordatorios de ello.

Aunque las aportaciones obligatorias realizadas por el empleador a una cuenta de ahorro individual nos ayudan a ahorrar mediante la superación de las demandas diarias por nuestra atención y eliminando de nuestra vida diaria la obligación de emprender pasos activos para ahorrar, los problemas surgen cuando el sistema automático no está configurado para que ahorremos lo suficiente. En México, en donde las contribuciones automáticas obligatorias son insuficientes, los titulares de las cuentas necesitan dar pasos adicionales para ahorrar suficiente dinero para su futuro. Sin embargo, dado que estas contribuciones obligatorias se extraen automáticamente del sueldo mensual, los titulares de las cuentas apenas si esporádicamente piensan activamente en su retiro, y mucho menos piensan en otros pasos indispensables para asegurar su futuro financiero.

Además, en lo individual no vemos que otras personas estén haciendo algo para ahorrar para su futuro. Con frecuencia, consideramos lo que las personas cercanas a nosotros hacen como indicativo de cómo deberíamos actuar. Esta percepción puede ejercer una influencia poderosa en nuestra propia conducta, fenómeno que los psicólogos denominan *prueba* o *influencia social*.<sup>12</sup> Sin embargo, la conducta del ahorro no es fácil de observar, pues se lleva a cabo en privado, ya sea en casa o en el banco.

Por otro lado, gastar suele ser una conducta muy pública. Compramos y vamos de compras en presencia de otros. En lugar de ver a personas haciendo aportaciones voluntarias a su ahorro para el retiro o involucrándose en otra especie de ahorro a largo plazo, vemos a otros gastar su dinero en cosas como entretenimiento, comida o ropa para sus familias, entre otras. Los cuentahabientes de las Afores perciben entonces que sus semejantes están “viviendo en el ahora”, sin preocuparse por los detalles del retiro. Tomando en cuenta la evidencia social, si lo único que percibimos es a otros gastando, es natural que supongamos que nosotros deberíamos hacer lo mismo.

Mientras que en México *vivir en el ahora* se percibe como norma, en realidad muchos titulares de cuentas sí se preocupan porque no están ahorrando lo suficiente para el retiro. En privado, albergan cierto grado de preocupación acerca de sus ahorros para el retiro, pero ver a los demás adoptar una cultura consumista los anima a dejar sus dudas financieras de lado.<sup>13</sup>

“  
Desafortunadamente  
no, creo que nadie  
[que conozco] se  
esté preparando para  
el retiro. No le dan  
mucha importancia  
a eso.”



## Inmersos en el aquí y el ahora

Aun si lográramos dirigir parte de nuestra atención al retiro, es posible que no comen-záramos a ahorrar en ese momento. Pensamos que una recompensa inmediata es más atractiva que la misma recompensa (o una mejor) en el futuro. Estamos *predis-puestos al presente*.<sup>14,15</sup> Pensemos, por ejemplo, en ir a cenar el viernes por la noche.

Quizá decidimos ordenar pizza y nos convencemos de que en otra ocasión comeremos una saludable ensalada, aun si hace unos días la ensalada parecía mejor. En un experimento realizado para examinar esta tendencia a través de regalar dinero a los participantes, éstos prefirieron recibir \$20 en ese momento, en vez de \$50 un mes después. La preferencia cambió a \$50 sólo cuando había una demora mayor para recibir ambas recompensas (p. ej., \$20 en un año o \$50 en dos años). Los resultados demuestran que, aunque preferimos la recompensa mayor y más lejana cuando ambas alternativas están alejadas en el futuro, preferimos la menor y más inmediata si se nos ofrece en el presente.<sup>16</sup>

Mientras que esta tendencia a enfocarnos en el presente nos puede ayudar a no sentirnos agobiados por los detalles del futuro, la incidencia de la misma puede dañarnos a largo plazo.<sup>17,18</sup> La planeación para el retiro es una circunstancia ideal para que triunfe la predisposición al presente: la recompensa está lejos, la tarea puede ser desagradable o difícil, y pensar en ello en ocasiones saca a relucir emociones negativas.

Dado que nos enfocamos intensamente en el presente, es posible que no pensemos en involucrarnos en alguna especie de ahorro para el futuro. Y en caso de que *sí* ahorremos, nuestras metas a corto plazo con frecuencia superan nuestras intenciones de ahorro a largo plazo. De hecho, desestimamos los beneficios futuros de ahorrar a tal grado que guardar dinero ahora puede en realidad hacernos sentir que lo estamos perdiendo.<sup>19</sup> Este sentimiento de pérdida llega a intensificarse conforme hacemos algo respecto a nuestras metas a largo plazo, lo que eclipsa las posibles recompensas futuras. Como resultado, nuestra predisposición al presente puede llevarnos a elegir opciones inferiores de ahorro, con recompensas por adelantado y ganancias futuras menores.

En la base de nuestra predisposición al presente está la manera en la que el tiempo altera nuestras percepciones. Cuando pensamos en un futuro lejano, nuestras representaciones mentales son con frecuencia vagas y abstractas, mientras que nuestras representaciones de un futuro cercano son concretas y palpables.<sup>20,21</sup> Consideremos la planeación de unas vacaciones. Una vez que el viaje ha sido reservado, pasamos los siguientes meses pensando en todas las actividades que podremos hacer cuando estemos ahí. Creamos imágenes mentales burdas de playas, de restaurantes y del hotel. Conforme el viaje se aproxima, nuestros pensamientos se enfocan en la logística y se vuelven más concretos. ¿Qué tan temprano debemos de salir para el aeropuerto? ¿Qué necesitamos empacar? Nuestra imagen mental se va volviendo más detallada conforme se acerca nuestra partida.

Dado que nuestro retiro está distante, tenemos dificultad para explicar cómo será con cierto nivel de detalle.<sup>22,23</sup> A falta de una imagen clara, es difícil empezar a planear. En conjunto, la predisposición al presente y el futuro indefinido pueden ayudar a explicar por qué la falta de ahorro para el retiro es una constante.

“  
**No lo tenemos  
muy visualizado  
ahorita [nuestro  
plan para el  
futuro].”**



## La incertidumbre del futuro desalienta la acción

Nuestro futuro es desconocido, y pensar en él no siempre es placentero. El retiro puede traer consigo pensamientos de vejez, bajos niveles de vida y en general un sentimiento de incertidumbre. Esta incomodidad e incertidumbre pueden generar dos respuestas conflictivas: cierta incomodidad de la que intentamos huir o un optimismo exagerado. Aunque son diferentes, ambas reacciones pueden provocar que pospongamos y, en última instancia, que no emprendamos las acciones necesarias.

Tendemos a evitar las tareas desagradables, especialmente si no estamos bien preparados para manejarlas por nuestra cuenta.<sup>24,25</sup> Si sentimos que no tenemos suficiente dinero para ahorrar en nuestro presupuesto, si nos agobia el número y la complejidad de las decisiones, o si creemos que el ahorro de una pequeña cantidad no tiene importancia, nos podemos sentir indefensos y evitaremos por completo pensar en el retiro.

Por otro lado, también puede ser que evitemos pensar en planear el retiro porque somos soberbios; es decir, creemos que seremos capaces de conseguir nuestras metas sin importar los obstáculos. La soberbia es endémica entre los seres humanos: la mayoría creemos que tenemos mejores hábitos de comportamiento que el promedio de la gente,<sup>26</sup> que comemos menos carne roja que los demás,<sup>27</sup> y que nuestros emprendimientos tienen más probabilidades de tener éxito.<sup>28</sup> Podemos justificar nuestra falta de preparación para el retiro convenciéndonos a nosotros mismos de que las cosas se van a solucionar a nuestro favor, o de que podremos superar cualquier situación que surja. Incluso llegamos a creer que seremos capaces de ahorrar suficiente para el retiro sin importar cuándo empecemos.

“  
Yo creo que  
difícilmente una persona  
está pensando en el  
retiro, porque somos muy  
desidiosos; como que  
lo más importante  
lo dejamos de  
lado.”



## Las Afores no están incluidas en el conjunto de opciones

Cuando los mexicanos se ponen a pensar en las opciones de ahorro para el retiro, las Afores pueden no pasarles por la mente. En la actualidad, el alcance que tienen las Afores para informar y recordar a los titulares de las cuentas que son una opción valiosa es limitado. Por lo tanto, quizá los titulares de las cuentas nunca formen un *modelo mental* preciso—una imagen o representación de cómo funciona algo en el mundo real—de qué son las Afores y qué servicios ofrecen.<sup>29</sup> De hecho, algunos titulares de las cuentas no conocen siquiera detalles básicos tales como a cuál Afore pertenecen o la disponibilidad de aportaciones voluntarias. Al no tener un modelo mental de las Afores, los titulares de las cuentas son incapaces de considerarlas como una opción de ahorro para el retiro.

Aun cuando los titulares de las cuentas están expuestos a los materiales de divulgación de las Afores, el contenido es a menudo muy complejo para ser útil. Dichos materiales están escritos en lenguaje especializado y contienen complicados porcentajes que en ocasiones resultan difíciles de comprender.

Esto puede dejar a los titulares de las cuentas con un entendimiento ambiguo de la Afore y de lo que proporciona, lo que impide aún más la creación de un modelo mental claro. Como humanos, somos reacios a cualquier forma de ambigüedad.<sup>30,31</sup> En general, esta confusión incrementa la probabilidad de que los titulares de las cuentas no incluyan a las Afores como opciones de ahorro a largo plazo o las rechacen por completo cuando se les recuerda que existen al momento de contemplar sus opciones.

Cuando faltan fuentes de información claras, con frecuencia confiamos en las alternativas que ayudan a disipar la confusión. Éstas pueden ser amistades, familiares o compañeros que ofrecen anécdotas subjetivas, algunas de las cuales en ocasiones son negativas. La investigación conductual revela que es sumamente probable que prestemos mayor atención a la información negativa y la recordemos más.<sup>32,33</sup> Las anécdotas negativas, como la de un amigo que tuvo problemas para acceder a los beneficios por desempleo que acompañan a las contribuciones obligatorias de retiro, puede invalidar anécdotas o experiencias positivas y alterar las percepciones que se tienen de las Afores. La falta de comprensión y el énfasis en lo negativo fomentan la desconfianza en el sistema de las Afores.

La combinación de falta de difusión, complejidad de la información y percepciones negativas en ocasiones lleva a los titulares de las cuentas a favorecer opciones de ahorro con las que están más familiarizados. Alternativas como guardar el dinero en casa, en cuentas de ahorro de corto plazo o en inventario para el negocio son más accesibles y más tangibles que ahorrar en una Afore. Los titulares de las cuentas con frecuencia optan por esta solución intermedia, con lo cual sacrifican los ingresos futuros mayores de las Afores al favorecer mecanismos familiares que ofrecen acceso instantáneo.<sup>34</sup>

La preferencia por vehículos de ahorro más accesibles y concretos se vuelve más intensa entre quienes se preocupan por posibles emergencias o eventos imprevistos. Nuestro miedo de perder liquidez en el presente puede impedir que ahorremos en vehículos de largo plazo, aun cuando hacerlo pueda proporcionarnos más dinero en el futuro. Aunque los ahorros a corto plazo—como un fondo de emergencia—son importantes, estamos en problemas cuando de forma consistente reemplazan otras formas de ahorro a largo plazo.

“

**Si se te presentara alguna emergencia o alguna cosa, y en ese momento no tienes el dinero, habrías podido usar el que tienes en la inversión, pero no puedes disponer de ese dinero dentro de tantos años.”**

## Información adicional

### Lo que sobra

Muchos incurrimos en un proceso llamado *contabilidad mental*.<sup>35</sup> Mentalmente separamos nuestro dinero en grupos, a los que asignamos diferentes funciones. Estas “cuentas” pueden abarcar una amplia variedad de propósitos. Tenemos cuentas mentales para nuestras facturas, renta, entretenimiento y demás. Muchas de nuestras cuentas están destinadas al gasto, mientras que relativamente pocas están destinadas al ahorro. En algunos casos, es posible no tener ninguna cuenta específica para el retiro.

Entre los titulares de las cuentas, las cuentas mentales de ahorro muchas veces se limitan a “lo que sobra” al final del mes. Cuando se toman las decisiones de gasto, la alternativa a gastar, que sería ahorrar la cantidad en cuestión, rara vez se toma en cuenta. Por ejemplo, cuando se decide comprar una televisión nueva, es muy probable que no se considere la alternativa entre comprar una televisión ahora y ahorrar para el futuro. En lugar de eso, la decisión se vuelve entre comprar la televisión ahora o gastar esa suma de dinero en *otra cosa*; es decir, no es “y si no gasto”, sino “cómo gasto”. Ahorrar se vuelve una opción sólo cuando todo el gasto ya ha concluido. Al aplicar la etiqueta de “lo que sobra”, el ahorro se convierte en una acción pasiva y menos definitiva, si es que siquiera sentimos la necesidad de ahorrar, o si es que nos sobra dinero.

# Construir un mejor retiro a través de diseños conductuales

Las soluciones son más efectivas cuando se diseñan pensando en cómo es la gente en realidad, y no en cómo nos imaginamos que *podría* o *debería* ser. A través de una profunda comprensión de las decisiones de ahorro para el retiro en México, diseñamos una variedad de soluciones conductuales para aumentar las aportaciones voluntarias a dicho ahorro. Estos diseños con frecuencia abordan muchos de nuestros diagnósticos al mismo tiempo, así que recomendamos combinar ideas para crear un paquete sólido para cada actor (Afores, CONSAR, establecimientos minoristas, empresas u otros). En términos generales, los diseños tienen dos objetivos principales: eliminar la brecha entre la intención de los titulares de las cuentas de ahorrar para el retiro y el acto de ahorrar en sí, y estimular las conductas de ahorro regular voluntario.

# De barreras a soluciones

Las soluciones conductuales rara vez surgen de una sola barrera. La siguiente figura muestra cómo podemos maximizar el posible impacto al diseñar soluciones que abordan múltiples barreras a la vez.

## BARRERAS CONDUCTUALES



## SOLUCIONES CONDUCTUALES



En las siguientes secciones se describen recomendaciones generales de diseño para futuras intervenciones. Éstas incluyen hacer el retiro palpable y volver cómodo y regular el proceso de ahorrar para el retiro, de modo que se perciba menos como una pérdida en el presente. Proporcionamos ideas para establecer nuevos hábitos entre el personal clave de las Afores, los establecimientos minoristas y los patrones, así como para vincular la inscripción a las Afores con los procesos gubernamentales existentes para aumentar la cantidad de titulares de las cuentas. Estos ejemplos ilustran las opciones de diseños con el más alto potencial de impacto, pero debemos aclarar que no son exhaustivas.



## Hacer el ahorro para el retiro automático y sin esfuerzo

Nuestra capacidad de atención es un recurso escaso. Dado que muchas exigencias de la vida diaria compiten por ella, tales como las cuentas por pagar, la familia y el trabajo, puede resultarnos difícil establecer prioridades y continuar con el ahorro para el retiro, algo para lo que faltan décadas. Puesto que nuestra atención es limitada, es fundamental lograr que el ahorro sea lo más fácil posible.<sup>36</sup>

Una de las mejores maneras de hacerlo es automatizar los ahorros. Imaginemos un sistema similar al proceso de contribución obligatoria en el cual los titulares de las cuentas puedan vincular sus salarios a sus cuentas de Afore y al instante transferir un porcentaje determinado como aportación voluntaria. Al automatizar la acción de ahorrar, prepararse para el retiro requerirá, si acaso, el mínimo de pensamiento y esfuerzo de parte de los titulares de las cuentas. Cuando las deducciones automáticas no sean posibles desde la empresa, la siguiente mejor opción para los empleados del sector formal (y la única opción para los empleados informales bancarizados) son los productos de ahorro automáticos de las Afores que hacen deducciones regulares después del pago del sueldo. Esta opción reduce el esfuerzo; sin embargo, los titulares de las cuentas observarían la transferencia de fondos de sus propias cuentas de banco a sus cuentas de Afores. Con una deducción pospago, la disminución en el saldo de la cuenta de banco después de la transferencia automática sería evidente para el titular de la cuenta y reforzaría los sentimientos de pérdida, sobre todo en comparación con una transferencia de fondos previa a que éstos lleguen a la cuenta bancaria.

Hay muchas maneras de inscribir a los titulares de cuenta a un sistema automático de aportación, y el mantenimiento sería simple después del proceso inicial. En especial, se podría aumentar la demanda al incorporar condiciones estándar, lo cual se ha demostrado que tiene éxito en una gran variedad de contextos de retiro.<sup>37,38</sup> Los empleados quedarían automáticamente inscritos en el sistema a menos de que activamente elijan no participar (esto es, con una cláusula de no participación, u “exclusión voluntaria”). Incluso se les podría ofrecer a los usuarios de las cuentas una tasa estándar de aportación personalizada con base en su salario actual que les ayudaría a finalmente incrementar su ingreso durante su retiro.

Algunos podemos dudar de incorporarnos activamente a un sistema automático de aportación. Podemos sentir que estamos perdiendo el control de nuestras finanzas, creer que ahora no es el mejor momento para ahorrar o temer que necesitaremos ese dinero para una emergencia. Las modificaciones conductuales podrían hacer que estas aportaciones automáticas voluntarias fueran más accesibles. Por ejemplo, estudios demuestran que ofrecer una opción para inscribirse ahora en un plan de ahorro que empezará más adelante (esto es, ahorros postergados) aumenta los índices de demanda.<sup>39</sup> Ofrecer un plan de comienzo postergado puede ser efectivo sobre todo en momentos sensibles específicos, tales como el desempleo y el matrimonio, en los cuales los titulares de las cuentas pueden retirar fondos de sus cuentas de Afore y que los harían estar más dispuestos a comprometerse a realizar aportaciones futuras.<sup>40</sup> Los individuos pueden reconocer la importancia de ahorrar para el retiro y tener la intención de hacerlo, pero empezar en unos cuantos meses puede parecerles más factible que hacerlo justo ahora.

Añadir un “periodo de prueba” para que los titulares de las cuentas comiencen con una pequeña aportación que se incrementará gradualmente puede promover que éstos se sientan cómodos con un sistema automático y aumentar la probabilidad de que se adhieran a él.<sup>41</sup> Disipar preocupaciones sobre gastos imprevistos (p. ej., ¿qué pasa si durante un mes necesito el dinero para otra cosa?) con un “periodo

de cancelación” durante el cual las transferencias puedan ser detenidas antes de que se lleven a cabo también puede ayudar a tranquilizar a los titulares de las cuentas. Para que esto se realice de forma más efectiva, deberá ser posible cancelar una transferencia en un mes determinado, pero no deberá ser ni muy fácil ni muy difícil.

Cuando no sea posible establecer transferencias automáticas de los pagos o cuentas bancarias a la cuenta de retiro de la Afore, se pueden emular los ahorros automáticos al emparejarlos con acciones que la gente realiza en sus vidas cotidianas, como el pago de servicios o la compra de tiempo aire para sus celulares.<sup>42</sup> Los titulares de las cuentas pueden elegir redondear sus pagos en cantidades específicas y automáticamente transferir esos fondos adicionales a sus cuentas de Afore. Al combinar el ahorro para el retiro con actividades cotidianas, reducimos las molestias y las barreras para que los titulares de las cuentas realicen sus aportaciones voluntarias.



## Hacer que el retiro se sienta palpable

Para la mayoría de nosotros, el retiro sigue siendo un concepto distante y vago. Sin embargo, una investigación reciente ha revelado métodos para ayudar a las personas a enfocarse en el retiro. En un experimento de laboratorio innovador, los participantes que vieron imágenes digitalmente envejecidas de sí mismos decidieron asignar más dinero al ahorro para su futuro.<sup>43</sup> Nosotros experimentamos con una versión más simple y más escalable de esta idea: una breve lista de preguntas que llevaban a los titulares de las cuentas a visualizar mejor su retiro, con anuncios como “¿Dónde vas a vivir?”, “¿Qué pasatiempos vas a tener?” y “¿Cómo será un día típico para ti?”. Responder estas preguntas reduce la distancia percibida entre el presente y el retiro, y facilita actuar en consecuencia para alcanzar esas visiones.

Conforme guiábamos a los titulares de las cuentas a través de este “ejercicio de visualización” durante las entrevistas, vimos qué tan rápidamente cambiaban de tener imágenes indefinidas de sus futuros (si acaso las tenían), a darse cuenta de la gran importancia de comenzar a planear. Asimismo, el ejercicio reveló su deseo de prepararse para el retiro y reforzó sus intenciones de ahorrar en ese preciso instante. Colocar estratégicamente anuncios con visualizaciones frente a un titular de cuenta ayuda a completar una decisión relacionada con el retiro, o la acción tiene el potencial de aumentar en gran medida la demanda de servicios de las Afores, incluyendo el ahorro automático. Cuando un producto automático no está disponible, estas preguntas pueden mostrarse antes de los ejercicios de planeación para animar a los titulares de las cuentas a pensar bien en cómo y cuándo realizarán aportaciones voluntarias regulares.<sup>44,45</sup>

El retiro puede volverse más tangible y relevante a nivel personal después de introducir actividades para establecer metas. Tener metas claras y precisas nos permite establecer un propósito para nuestro futuro que podemos trabajar para lograr con determinación.<sup>46</sup> Las metas pueden ser monetarias (p. ej., mayor capacidad adquisitiva mensual durante el retiro), materiales (como compras que deseamos hacer en el futuro) o vivenciales (p. ej., tener cierto estilo de vida). Las cuentas fraccionadas para destinar ahorros a ciertas metas han resultado ser efectivas para incrementar los índices de ahorro a corto plazo.<sup>47</sup> Podríamos poner en práctica este conocimiento para crear una intervención más simple en la cual los individuos usen sus metas personales para etiquetar sus cuentas de Afore. Además, se ha demostrado que los recordatorios personalizados (p. ej., a través de mensajes de texto por celular) que motivan acciones significativas para alcanzar los objetivos del ahorro incrementan los índices de ahorro a corto plazo, por lo que también podrían ser efectivos para ahorros a largo plazo.<sup>48</sup>

El establecer objetivos específicos también puede proporcionar una oportunidad de retroalimentación, la cual nos alertaría si estamos en camino a lograr nuestro objetivo. Podría haber diferentes formas de

retroalimentación, como mensajes de texto en tiempo real que detallen cuán cerca estamos de alcanzar el objetivo, una imagen digital que se llena gradualmente con cada aportación o un medidor de progreso en internet. Proporcionar retroalimentación durante el proceso puede servir como indicador que modifique de manera contundente nuestras acciones y mejore nuestra ejecución.<sup>49</sup>



## Disminuir el sentimiento de pérdida

Aunque observemos que el ahorro a largo plazo es benéfico, guardar dinero al que no vamos a poder acceder durante décadas puede ser atemorizante e incluso doloroso. En realidad, el ahorro para el retiro puede percibirse más como una pérdida en el presente que como una ganancia para nuestro futuro. Por lo tanto, un diseño exitoso debería tener la capacidad de mitigar los sentimientos negativos ante la incapacidad de gastar ese dinero en el presente e intensificar los sentimientos positivos asociados con un futuro financiero cómodo.

Una manera de disminuir este sentimiento de pérdida es hacer que el ahorro para el retiro resulte gratificante en el presente. Ahorrar puede parecer gratificante en el presente cuando los depósitos están ligados a beneficios reales, como puntos para premios, descuentos o entradas a una lotería recurrente. Los titulares de las cuentas también podrían sentirse motivados y gratificados por medio de mensajes de texto en tiempo real que los feliciten después de cada depósito.

Otro método es hacer que las recompensas futuras se *sientan* más tangibles en el presente al resaltar los potenciales beneficios de comenzar a ahorrar pronto para el retiro. Esto puede hacerse transformando los mensajes actuales para modificar los modelos mentales existentes o creando nuevos. Nuestras entrevistas, por ejemplo, descubrieron que existe un arraigado modelo mental en torno a la tensión entre los valores familiares y el ahorro para el retiro.

En el caso de algunos titulares de cuentas, guardar dinero en una cuenta personal de retiro en vez de usarlo para la familia es considerado un acto egoísta. Ciertas imágenes y lemas podrían darle un nuevo significado a las cuentas de retiro como inversiones en el futuro de la familia (p. ej., “Ahorre ahora para que sus hijos sólo tengan que preocuparse por sus propios hijos en el futuro”).

Los titulares de las cuentas también han revelado la existencia de modelos mentales sobre qué cantidad es adecuado ahorrar en el banco o en una Afore. En particular, muchos afirmaron que el dinero que les sobró al final del mes no era lo suficientemente sustancial como para ahorrarlo en una cuenta a largo plazo. Mostrarles cómo estas pequeñas cantidades hacen una diferencia a largo plazo puede ayudarlos a comenzar a identificar estas pequeñas oportunidades de ahorro (p. ej., diciéndoles que podrían ir a ver “X” más películas en el futuro con sólo depositar hoy el costo de un boleto en la cuenta).

Finalmente, se podrían promover nuevos modelos mentales sobre los beneficios de las aportaciones voluntarias al crear materiales simples que ilustren el interés compuesto en diferentes tipos de vehículos de ahorro (como en cuentas de ahorro a corto plazo, inventario para el negocio, la casa). Los beneficios podrían enfatizarse aún más al enmarcar los depósitos actuales en términos de gasto futuro. Mostrar a



**Me siento más orgulloso de no ahorrar tanto... Me siento más satisfecho de que un peso que entra a la casa sea un peso que se destina a los hijos o a la casa.”**

los titulares de las cuentas ejemplos concretos de los artículos o experiencias que podrían comprar luego, incluyendo cantidades mensuales de gasto, sería más fácil de visualizar y más motivador que simplemente incluir la suma total de dinero que podrían tener al retirarse.<sup>50</sup>



## Hacer que el ahorro para el retiro sea visible y común

Todos observamos a la gente que nos rodea para guiarnos en cuanto a qué decisiones deberíamos tomar y cómo deberíamos actuar. Los diseños podrían aprovechar el poder de las normas sociales al evidenciar que la mayoría de la gente dentro de una comunidad dada tiene la creencia de que debería ahorrar más para tener un retiro cómodo. Destacar estas creencias podría corregir la percepción de la norma o generar un nuevo énfasis en el ahorro a largo plazo. Establecimientos como 7-Eleven y Telecomm representan un mecanismo prometedor para incrementar la visibilidad de las acciones de ahorro. Por ejemplo, se podrían crear campañas para establecer un “Día de la Afore” al mes, en el cual se estimularía a los titulares de las cuentas a realizar aportaciones a través de estos convenientes puntos de acceso.<sup>51</sup> Este día correspondería con las fechas comunes del ciclo de pago de sueldos, cuando es más probable que los titulares de las cuentas tengan fondos disponibles. Promover las aportaciones en un día específico disminuiría la naturaleza privada del ahorro, y en vez lo haría más visible al público. Ver y oír a otros miembros de la comunidad contribuyendo puede hacer que los titulares de las cuentas se sientan más inclinados a ahorrar también. El día de la Afore no sólo atraería atención al ahorro para el retiro, sino también podría servir como un recordatorio mensual de ahorrar.

A pesar de su gran potencial de impacto, las intervenciones que incorporan las normas sociales sobre el bienestar financiero deben diseñarse con cuidado. Experimentos recientes de campo, en los que se proporcionó a los empleados información sobre los comportamientos de ahorro de sus compañeros de trabajo, tuvieron como resultado una disminución en los índices de ahorro de muchos trabajadores.<sup>52</sup> Comparar a empleados que ahorran poco con sus compañeros que ahorran más puede resultar desmoralizante, pues más que motivarlos les recuerda sus problemas financieros. Para disminuir el potencial de impacto negativo, los mensajes deberían hacer referencia a un grupo con el que la audiencia se pueda relacionar (p. ej., alguien con un ingreso y estilo de vida similar), evitar contenido que especifique la cantidad que la gente ahorra y, en vez de eso, enfocarse en el deseo compartido de ahorrar para un retiro placentero.



## Establecer nuevos hábitos entre el personal

Muchas de las ideas presentadas en la sección anterior, tales como la entrada a una lotería y el envío de recordatorios y retroalimentación puntual, ayudarán a promover una nueva rutina de ahorro. Sin embargo, impulsar nuevos hábitos no sólo es importante para los titulares de las cuentas. Aunque la mayoría de estas soluciones hayan sido diseñadas específicamente para ellos, quienes están en contacto directo con los clientes (incluyendo las Afores, el personal de los comercios minoritas y los patrones, entre otros) están en una posición única para generar cambios conductuales positivos. Sus interacciones directas con los titulares de cuentas son esenciales para que la mayoría de los diseños motiven las aportaciones voluntarias, pero con frecuencia los empleados están acostumbrados a los procesos anteriores. Han sido entrenados para comportarse de cierta manera con los clientes, y después de innumerables repeticiones, este entrenamiento se convierte en un hábito

sencillo. Por lo tanto, la adopción de nuevas intervenciones para los titulares de cuentas requerirá que se promuevan nuevos hábitos entre los empleados también.

Las ciencias del comportamiento se han usado para cambiar de manera eficaz los procesos y las prácticas que siguen los empleados, impulsándolos a dejar sus hábitos anteriores y adoptar conductas eficientes y de más alto impacto. Se ha demostrado la eficacia de las listas de control, las cuales desglosan las acciones deseadas en pasos simples y sirven como referencias fáciles, en una amplia variedad de escenarios. Por ejemplo, una intervención en la cual los médicos de la unidad de cuidados intensivos utilizaron una lista de control dio como resultado una reducción del 66% en las tasas de infección.<sup>53</sup> Guiones previamente redactados o hasta folletos detallados sirven también para guiar al personal durante sus conversaciones con los titulares de las cuentas. Por último, enviar recordatorios, crear pequeños concursos y hasta ofrecer premios entre el personal ha logrado incrementar en buena medida el éxito y los resultados.<sup>54</sup>



## Inscripción atada o en paquete

El primer paso para comenzar a ahorrar en una Afore es abrir una cuenta. Para aquellos que trabajan en el sector formal, éste es un proceso fácil (la inscripción suele ser automática y las contribuciones obligatorias se deducen de los pagos de nómina). Por otro lado, los trabajadores que permanecen en el sector informal deben iniciar el proceso de inscripción y realizar las aportaciones a la cuenta ellos mismos. Considerando las barreras conductuales para ahorrar que se han descrito anteriormente (p. ej., atención limitada, enfoque en el presente, o una vaga visualización del futuro), no es sorprendente que muy pocos trabajadores informales hayan tomado los pasos necesarios para inscribirse en una Afore y realizar aportaciones de manera regular.

Aunque la mayor parte de la fuerza laboral—casi 54 millones de personas—tiene cuentas de ahorro para el retiro, la falta de inscripción en una Afore sigue siendo un enorme obstáculo en el camino hacia un retiro digno para millones de mexicanos.<sup>55</sup> Sin embargo, hay maneras de facilitar la inscripción de los trabajadores que actualmente no han firmado con una Afore. Por ejemplo, la inscripción puede asociarse con otro trámite gubernamental existente, como solicitar una credencial de elector o inscribirse a los servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).<sup>56,57</sup> Al vincular de forma automática la inscripción al ahorro para el retiro con una acción ampliamente emprendida a nivel nacional, la total responsabilidad de iniciar el proceso de manera personal ya no recaería en el trabajador informal o desempleado.

Inscribirse a una Afore como parte de un trámite rutinario o esencial del gobierno aumentaría la visibilidad y la conversación pública sobre el ahorro para el retiro, lo que ayudaría a establecer la expectativa de la necesidad de ahorrar y atacaría la idea errada de que los demás no se preocupan por su futuro financiero. Además, al combinar la apertura de una cuenta de Afore con un evento común captaría a quienes actualmente sienten que no pertenecen a un grupo que ahorra para el retiro, ya sea porque se identifican como trabajadores informales que se supone que no deben tener una cuenta de retiro o como alguien que no gana suficiente dinero para ahorrar. Expandir la base de la fuerza laboral que está inscrita en una Afore es un paso importante para asegurar que cada individuo, ya sea que esté en el sector formal o informal, tenga igualdad de oportunidades para beneficiarse del sistema de pensiones.

## Resumen de los principios de diseño

La siguiente tabla presenta un resumen de los conceptos de diseño conductual para aumentar las aportaciones a las cuentas para el retiro y ejemplos ilustrativos para ponerlos en práctica. En las secciones correspondientes de este informe se encuentran descripciones más detalladas de cada concepto.

Concepto de diseño	Descripción
 <p>Hacerlo automático y sin esfuerzo</p>	<p>Crear un sistema con cláusula de no participación que vincule los pagos de salario con las cuentas de Afore y transfiera de inmediato un porcentaje determinado como aportación voluntaria. Cuando esto no sea posible, establecer un producto de ahorro automático para deducir el monto establecido de la cuenta bancaria. Ofrecer un inicio postergado, aumentos graduales o un periodo de cancelación para aumentar la comodidad.</p>
 <p>Hacer que el retiro se sienta palpable</p>	<p>Usar ejercicios de visualización y ejercicios de establecimiento de objetivos, incluyendo el etiquetamiento de cuentas, los recordatorios personalizados y la retroalimentación regular.</p>
 <p>Disminuir el sentimiento de pérdida</p>	<p>Empatar las aportaciones con beneficios, tales como puntos por premios o participación en una lotería. Redefinir los mensajes para enfatizar la importancia para la familia, demostrar los beneficios de empezar a ahorrar para el retiro pronto, incluyendo cómo cantidades pequeñas se acumulan con el tiempo, y enfocarse en el gasto futuro.</p>
 <p>Hacerlo visible y común</p>	<p>Demostrar que la mayoría de la gente en la comunidad (p. ej., gente como yo) tiene la creencia de que debería ahorrar o está ya tomando pasos para ahorrar más para un retiro cómodo.</p>
 <p>Establecer nuevos hábitos para el personal</p>	<p>Crear una lista de control, textos, folletos para guiar al personal en las conversaciones con los titulares de cuentas y motivar aportaciones voluntarias regulares.</p>
 <p>Inscripción atada o en paquete</p>	<p>Inscripciones atadas o en paquete con trámites ya existentes del gobierno, tales como solicitar una licencia de conducir o inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social.</p>

# Un nuevo impulso

**T**oda persona tiene el derecho a un retiro digno, pero la mayoría necesita un poco de ayuda para llegar ahí. Las soluciones delineadas en este informe aportan al conocimiento que hemos obtenido al observar el ahorro para el retiro en México a través del lente conductual. Asimismo, se enfocan en temas conductuales comunes y pueden combinarse y adaptarse de múltiples maneras para abordar desafíos específicos. Estas recomendaciones, las cuales incluyen soluciones de alto impacto pero no son una lista exhaustiva, se fundamentan en la ciencia de la toma de decisiones y en nuestra comprensión del ahorro para el retiro tanto en México como en forma general.

La conducta humana es compleja y depende en gran medida del contexto. Mientras que el escenario y la implementación de un diseño pueden diferir, hay dos objetivos que son constantes: maximizar la probabilidad de que la gente dé continuidad a sus intenciones para comenzar a ahorrar

para su retiro con constancia, y eliminar los prejuicios del contexto de la toma de decisiones que llevan a la gente a elegir opciones que no le convienen.

En México, el ahorro para un retiro adecuado está empezando a ser considerado un asunto de importancia nacional. Ofrecer soluciones conductuales escalables al ahorro voluntario no sólo complementa las soluciones estructurales significativas, también provee el impulso que la gente necesita para comenzar el camino hacia un futuro más próspero. Esperamos que las ideas que aquí sugerimos permitan que millones de mexicanos alcancen un retiro seguro. Al trabajar juntos para implementar innovaciones basadas en una comprensión profunda de la conducta humana, esperamos que México sirva como inspiración a muchos más países que están buscando un nuevo enfoque para enfrentar problemas sociales difíciles.

## Referencias

1. OECD (2013), Pensions at a Glance 2013: OECD and G20 Indicators, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/pension\\_glance-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/pension_glance-2013-en)
2. *ibid.*
3. (2015, 6 de marzo). Ahorro Voluntario en el SAR. Conferencia impartida por CONSAR, Distrito Federal, México.
4. CONSAR, reuniones de trabajo, 27 de agosto, 2015.
5. OECD (2009). *Private pensions outlook 2008*. (2009). Paris: OECD. Tomado de: <http://www.oecd.org/finance/private-pensions/42574964.pdf>
6. *ibid.*
7. OECD. (2015). *Economic Surveys Mexico 2015*. OECD Publishing. Tomado de: <http://www.oecd.org/eco/surveys/Mexico-Overview-2015.pdf>
8. (2015, 6 de marzo). Ahorro Voluntario en el SAR. Conferencia impartida por CONSAR, Distrito Federal, México.
9. CONSAR, reuniones de trabajo, 29 de agosto, 2015.
10. OECD (2013), Pensions at a Glance 2013: OECD and G20 Indicators, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/pension\\_glance-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/pension_glance-2013-en)
11. Madrian, B. C. (2012). *Matching contributions and savings outcomes: A behavioral economics perspective* (No. w18220). National Bureau of Economic Research.
12. Huh, Y. E., Vosgerau, J., & Morewedge, C. K. (2014). Social Defaults: Observed Choices Become Choice Defaults. *Journal of Consumer Research*, 41(3), 746–760.
13. Miller, D. T., & McFarland, C. (1991). When social comparison goes awry: The case of pluralistic ignorance. In J. Suls & T. Wills (Eds.), *Social comparison: Contemporary theory and research* (pp. 287–313). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
14. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *Management Science*, 12, 313-327.
15. Laibson, D. (1997). Golden eggs and hyperbolic discounting. *The Quarterly Journal of Economics*, 443-477.
16. Green, L., Fristoe, N., & Myerson, J. (1994). Temporal discounting and preference reversals in choice between delayed outcomes. *Psychonomic Bulletin & Review*, 1(3), 383-389.
17. Frederick, S., Loewenstein, G., & O'donoghue, T. (2002). Time discounting and time preference: A critical review. *Journal of Economic Literature*, 351-401.
18. Thaler, R. H. (1991). 'Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency. *Quasi Rational Economics*, 1, 127-136.
19. Benartzi, S. (2010). Behavioral Finance and the Post-Retirement Crisis. *Allianz April*, 29.
20. Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–63.
21. Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 83–95.

22. Stawski, R. S., Hershey, D. A., & Jacobs-Lawson, J. M. (2007). Goal clarity and financial planning activities as determinants of retirement savings contributions. *The International Journal of Aging and Human Development*, 64(1), 13-32.
23. Bartels, D. M., & Rips, L. J. (2010). Psychological connectedness and intertemporal choice. *Journal of Experimental Psychology: General*, 139(1), 49.
24. Dymond, S., & Roche, B. (2009). A Contemporary Behavior Analysis of Anxiety and Avoidance. *The Behavior Analyst*, 32(1), 7-27.
25. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191.
26. Svenson, O. (1981). Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers? *Acta Psychologica*, 47, 143-148.
27. Hoorens, V., & Harris, P. (1998). Distortions in reports of health behaviors: The time span effect and illusory superiority. *Psychology & Health*, 13(3), 451-466.
28. Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' Perceived Chances For Success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97-108.
29. Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness* (No. 6). Harvard University Press.
30. Becker, S., & Brownson, F. (1964). What Price Ambiguity? or the Role of Ambiguity in Decision-Making. *The Journal of Political Economy*, 72(1), 62-73.
31. Ellsberg, Daniel. Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*, 643-669.
32. Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 629-636.
33. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
34. Mischel, W. (1974). *Processes in delay of gratification*. Academic Press.
35. Thaler, R. (1985). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 4(3), 199-214.
36. Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P., & Sanbonmatsu, L. (2009). *The role of simplification and information in college decisions: Results from the H&R Block FAFSA experiment* (No. w15361). National Bureau of Economic Research.
37. Carroll, G. D., Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B., & Metrick, A. (2005). *Optimal defaults and active decisions* (No. w11074). National Bureau of Economic Research.
38. Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B. C., & Metrick, A. (2002). Defined contribution pensions: Plan rules, participant choices, and the path of least resistance. *Tax Policy and the Economy*, 16, 67-114. MIT Press.
39. Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save more tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of political Economy*, 112(S1), S164-S187.
40. Hastings, J., conversación telefónica, 20 de mayo, 2015.
41. Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 195.

42. Steidl, M., junta de negocios, 22 de abril, 2015.
43. Hershfield, H. E., Goldstein, D. G., Sharpe, W. F., Fox, J., Yeykelis, L., Carstensen, L. L., & Bailenson, J. N. (2011). Increasing saving behavior through age-progressed renderings of the future self. *Journal of Marketing Research*, 48, S23-S37.
44. Loibl, C., & Scharff, R. L. (2010). Examining the effect of expressing a quantitative goal on consumer savings. *Journal of Consumer Affairs*, 44(1), 127-154.
45. Lusardi, A., Keller, P. A., & Keller, A. M. (2009). *New ways to make people save: A social marketing approach* (No. w14715). National Bureau of Economic Research.
46. Stawski, R. S., Hershey, D. A., & Jacobs-Lawson, J. M. (2007). Goal clarity and financial planning activities as determinants of retirement savings contributions. *The International Journal of Aging and Human Development*, 64(1), 13-32.
47. Soman, D., & Cheema, A. (2011). Earmarking and partitioning: Increasing saving by low-income households. *Journal of Marketing Research*, 48(SPL), S14-S22.
48. Karlan, D., McConnell, M., Mullainathan, S., & Zinman, J. (2010). *Getting to the top of mind: How reminders increase saving* (No. w16205). National Bureau of Economic Research.
49. Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C., & Lituchy, T. R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33(1), 87-105.
50. Brown, J. R., Kling, J. R., Mullainathan, S., & Wrobel, M. V. (2013). *Framing lifetime income* (No. w19063). National Bureau of Economic Research.
51. Soman, D., conversación telefónica, 4 de junio, 2015.
52. Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B. C., & Milkman, K. L. (2015). The effect of providing peer information on retirement savings decisions. *The Journal of Finance*, 70(3), 1161-1201.
53. Pronovost, P., Needham, D., Berenholtz, S., Sinopoli, D., Chu, H., Cosgrove, S., ... & Goeschel, C. (2006). An intervention to decrease catheter-related bloodstream infections in the ICU. *New England Journal of Medicine*, 355(26), 2725-2732.
54. Cadena, X., Schoar, A., Cristea, A., & Delgado-Medrano, H. M. (2011). *Fighting procrastination in the workplace: An experiment* (No. w16944). National Bureau of Economic Research.
55. Cuentas administradas por las afores. (2015, julio). Consultado el 25 de agosto, tomado de <http://www.consar.gob.mx/SeriesTiempo/CuadroInicial.aspx?md=5>
56. Amafore, junta de negocios, 22 de abril, 2015
57. Martinez, L., conversación telefónica, 29 de abril, 2015.

# Anexo: Prototipos de diseño

**E**ste anexo incluye algunos ejemplos sobre cómo desarrollar estos conceptos de diseños conductuales. Para esta actividad, creamos prototipos iniciales que destacan diferentes elementos en los tres canales más importantes de implementación: comercios minoristas (7-Eleven y Telecomm), Afores y la CONSAR. Las ideas aquí planteadas son de carácter ilustrativo. Los diseños y sus componentes pueden combinarse y vincularse entre canales, pero también fomentamos el uso de conceptos adicionales y de puntos críticos no incluidos aquí.

Creamos estos prototipos para detonar el desarrollo de ideas sobre cómo materializar los conceptos de diseño. Sin embargo, los concebimos sólo como bosquejos preliminares, y no incluimos gráficos, imágenes ni contenido final. Como ya mencionamos, el contexto es importante. Por lo tanto, cualquier prototipo debe crearse a partir de una comprensión profunda del contexto y después ser probado rigurosamente antes de implementarlo a gran escala. Nuestra metodología es colaborativa; trabajamos junto a nuestros socios para diagnosticar los problemas específicos, actualizar los diseños y, finalmente, poner a prueba nuestras ideas.

## Anexo 1.1: Prototipo 7-Eleven y Telecomm

El siguiente prototipo busca fomentar y establecer el hábito de realizar aportaciones voluntarias en canales de venta al menudeo, incluyendo las sucursales de 7-Eleven y Telecomm. Combina una variedad de mecanismos conductuales tales como ejercicios de visualización y comentarios sobre gasto futuro para generar una imagen más vívida del retiro. También ofrece el beneficio más inmediato de un billete de lotería para disminuir el sentimiento de pérdida y proporcionar retroalimentación y recordatorios que mantengan a los titulares de las cuentas motivados.

### Cara del volante:



- A Motiva a los titulares de cuenta a pensar en actividades placenteras para presentar el retiro como algo menos intimidante y generar un sentido de optimismo acerca del futuro.
- B Redefine el ahorro para el retiro como un acto familiar y no un acto individual.
- C Utiliza las preguntas de visualización para lograr que el futuro se perciba como algo más concreto y fomenta la planeación.
- D Requiere que los mensajes se coloquen en áreas muy visibles para que sirvan como recordatorios para ahorrar.
- E Fomenta las conductas habituales de ahorro y disminuye el sentimiento de pérdida al ofrecer participar en una lotería después de cierto número de aportaciones.
- F Mantiene presente la noción de ahorrar para el retiro por medio de un boleto de lotería que puede guardarse con facilidad en la cartera.

## Reverso del volante:

**A**

**Guardar para gastar después**

Cuando dejes de trabajar, ¿quieres el mismo estilo de vida? ¿Quieres ser capaz de gastar más, menos o lo mismo que ahora? ¿Cómo te estás preparando para cuando dejes de trabajar? Ten más opciones para ti y tu familia guardando tu dinero en tu cuenta de Afore para que tengas más dinero para gastar luego.

**¡GANAR unas vacaciones de ensueño!**

Llena la tarjeta de sellos abajo antes del 31 de agosto de 2016 para participar en la lotería de la CONSAR. \*Puedes ganar un viaje gratis con un valor de 10x la cantidad total que contribuiste durante todo el año\* Cada vez que aportes la cantidad que elegiste, recibirás un sello en tu tarjeta. ¿No estás seguro de qué cantidad contribuir? Echa un vistazo a la tabla de abajo.

**D**

**B**

**¿Cómo participo en la lotería?**

- Ve a tu 7-Eleven, agencia de Telecomm u oficina de tu Afore más cercana para hacer una aportación y recibir tu sello.
- Guarda esta tarjeta en tu cartera para que la tengas disponible cuando aportes.
- Contribuye 6 veces para llenar tu tarjeta y participar en la lotería de los sueños de la CONSAR.

**C**

**¡Utiliza esta tabla para ayudarte a apartar lo suficiente para la vida que deseas tener cuando dejes de trabajar!**

Al mes, gano ...	Necesito aportar esta cantidad a mi Afore cada mes:	Eso es solamente...
0-\$4000	\$200 +	2 entradas de cine
\$4000-\$6000	\$400 +	Comida para dos en un restaurante
\$6000-\$8000	\$600 +	1 par de jeans
\$8000-\$10,000	\$800 +	1 par de zapatos Nike
\$10,000 +	\$1000 +	1 par de zapatos de lujo

LAS APORTACIONES SUGERIDAS SE CALCULAN PARA ASEGURARSE DE QUE PUEDAS MANTENER TU NIVEL DE VIDA ACTUAL CUANDO TE RETIRES.

**E**

**¡Cuanto más aportes, más puedes ganar!**

Llena esta tarjeta para tener la oportunidad de ganar un viaje 10 veces el valor de la cantidad que hayas aportado este año.

1

2

3

4

5

6

1. NOMBRE  
2. CURP  
3. CANTIDAD [mes] [semanas]  
4. CADA

ESTE BOLETO VENCE 6 MESES DESPUÉS DE TU PRIMERA APORTACIÓN.

- A Redefine el ahorro actual como la capacidad para gastar más en el futuro.
- B Proporciona pasos claros y fáciles de seguir para facilitar la participación.
- C Motiva el hábito de ahorrar, muestra el avance y hace que el proceso de ahorrar se vuelva tangible con ayuda de marcadores físicos (p. ej., estampas o sellos de verificación).
- D Hace que el ahorro se vuelva gratificante en el presente al asociarlo con un beneficio real (p. ej., lotería, puntos o descuentos).
- E Simplifica las opciones relacionadas con la cantidad a ahorrar para ayudar a los titulares de cuenta a destinar al ahorro más que sólo “lo que sobra”.

## Reverso del boleto de lotería:

**¡Cuanto más aportes, más puedes ganar!**

**A** Llena esta tarjeta para tener la oportunidad de ganar un viaje 10 veces el valor de la cantidad que hayas aportado este año.

			4	5	6
---	---	---	---	---	---

**B**

1. NOMBRE

2. CURP

3. CANTIDAD [\$200] [\$400] [\$600] [\$800] [\$1000] [\$\_\_\_\_\_]

4. CADA [mes] dos semanas [semana]

**D** ESTE BOLETO VENCE 6 MESES DESPUÉS DE TU PRIMERA APORTACIÓN.

- A Motiva a hacer aportaciones mayores y más frecuentes al asociar el valor del premio con la cantidad ahorrada ese año.
- B Facilita las decisión de cuánto ahorrar y con qué frecuencia.
- C Recompensa los depósitos y proporciona retroalimentación por medio de los sellos.
- D Infunde un sentido de urgencia en el corto plazo al establecer una fecha límite.

## Reverso del boleto de visualización:

**¡Utiliza esta tabla para ayudarte a apartar lo suficiente para la vida que deseas tener cuando dejes de trabajar!**

A	Al mes, gano ...	Necesito aportar esta cantidad a mi Afore cada mes:	Eso es solamente...	C
	0-\$4000	\$200 +	2 entradas de cine	
	\$4000-\$6000	\$400 +	Comida para dos en un restaurante	
B	\$6000-\$8000	\$600 +	1 par de jeans	
	\$8000-\$10,000	\$800 +	1 par de zapatos Nike	
	\$10,000 +	\$1000 +	1 par de zapatos de lujo	

LAS APORTACIONES SUGERIDAS SE CALCULAN PARA ASEGURARSE DE QUE PUEDAS MANTENER TU NIVEL DE VIDA ACTUAL CUANDO TE RETIRES.

- A Muestra el monto del salario mensual actual para el establecimiento de metas de gasto mensual futuro.
- B Recomienda la cantidad mensual que se requiere ahorrar para reemplazar el salario durante el retiro y demuestra que las cantidades pequeñas que se ahorran ahora se suman con el tiempo.
- C Muestra de qué parte de los presupuestos mensuales actuales pueden salir los ahorros y enfatiza la importancia de ahorrar pequeñas cantidades.

## Anexo 1.2: Prototipo Afores

El folleto y diálogo siguientes buscan aumentar la interacción entre el personal de la Afore y los titulares de cuenta, y facilitar así la creación de una concepción más concreta de la vida durante el retiro. El objetivo de ambos prototipos es que aumente la comprensión del titular de la cuenta de la necesidad de ahorrar con frecuencia y su disposición a usar productos automáticos de ahorro.

### Paso 1: Ejercicios de visualización

**Describe un día típico durante tu retiro:** ¿Dónde vivirías y qué aficiones tendrías?

**A**

**B** **¿Cuánto ganas ahora?** ¿Crees que vas a necesitar más, menos, o lo mismo durante tu retiro para mantener tu estado de vida actual?

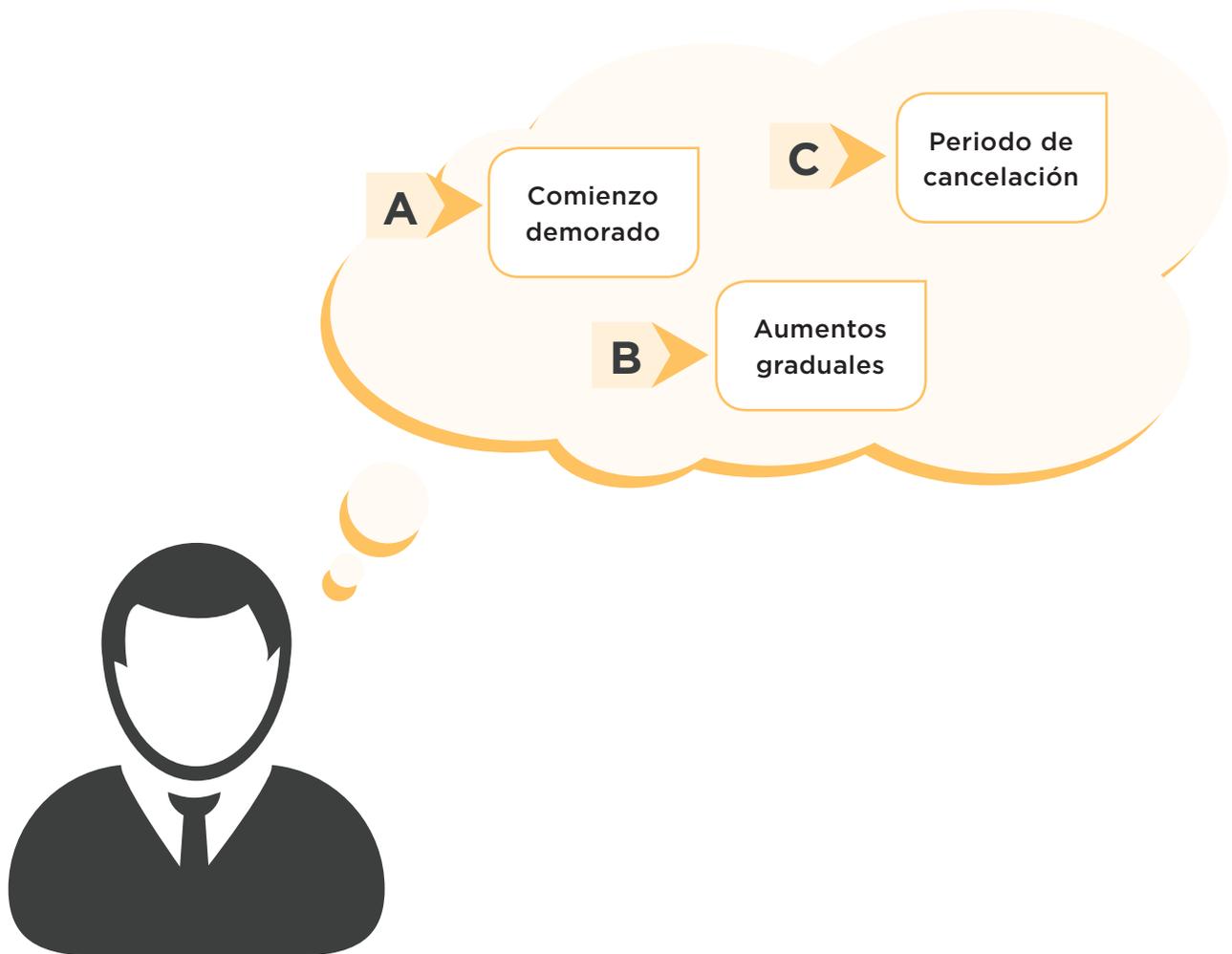
**C** **Cuéntanos lo que estás haciendo ahora para asegurar ese retiro que tienes en mente** ¿Qué podrías estar haciendo mejor?



- A Promueve que los pensamientos acerca del futuro sean más concretos.
- B Usa los hábitos de gasto actuales del titular de la cuenta para ayudarlo a pensar en sus necesidades de consumo futuras.
- C Motiva la autoevaluación de la conducta de ahorro actual y la deseada.

## Paso 2: Presentar los ahorros automáticos y las mejoras conductuales

Después del ejercicio de visualización, el representante de la Afore presentará la oportunidad de inscribirse a un producto de ahorro automático. Como hemos visto en ejercicios similares que hemos realizado durante las entrevistas, algunos clientes desean inscribirse después de completar el folleto de visualización. Sin embargo, para quienes estén más renuentes a inscribirse, el representante de la Afore puede ofrecer otros elementos conductuales atractivos bien documentados junto con los productos de ahorro automático.



- **A** Retrasar el inicio del ahorro automático para quienes sientan que no pueden ahorrar ahora, pero que son optimistas y consideran que podrán hacerlo en el futuro.
- **B** Programar incrementos graduales de las cantidades que depositarán los clientes para promover la comodidad con un sistema automático y reducir la sensación de riesgo.
- **C** Permitir un periodo de cancelación durante el cual los clientes puedan no hacer su depósito mensual en caso de emergencia sin que eso implique su renuncia al ahorro automático.

## Anexo 1.3: Prototipo CONSAR

Los titulares de cuenta reciben estados de cuenta cada tres o cuatro meses. A continuación se presenta un ejemplo de un estado de cuenta actual y uno rediseñado. El ejemplo del estado de cuenta rediseñado simplifica la información importante, resalta los beneficios del ahorro consistente, motiva al cliente a inscribirse a un producto automático de ahorro y proporciona pasos fáciles de seguir.

### Estado de cuenta original



**ESTADO DE CUENTA / TRABAJADOR PENSIONADO**

Período que comprende este Estado de Cuenta

Sus datos

Atención al público

**SAR-TEL: 01800 5000 747**  
**www.consar.gob.mx**  
 CONDUSEF: 01800-999-80-80 DF y lada sin costo  
 IMSS: 01800-623-23-23  
 ISSSTE: 54-48-89-03 y lada sin costo 01800-71-04-666

Verifique que sus datos (nombre, dirección, CURP, RFC y NSS) estén correctos. Si hay alguna inconsistencia, infórmela a su AFORE.

**SALDO TOTAL EN SU CUENTA INDIVIDUAL** \$

---

**Resumen general**

Concepto	Saldo Anterior +	Aportaciones -	Retiros +	Rendimientos -	Comisiones =	Saldo final
Ahorro para el retiro						
Ahorro voluntario						
	Saldo anterior		Movimientos			Saldo final
<b>TOTAL DE SU AHORRO</b>						

FOLIO



Cifras al cierre de noviembre de 2014  
(Indicador de Rendimiento Neto 56 meses)

**A mayor RENDIMIENTO NETO, mayor ahorro.**

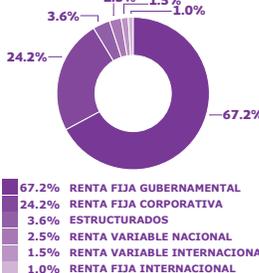
**SB 1 para personas de 60 años y mayores**

INDICADOR DE RENDIMIENTO NETO	
AFORES	RENDIMIENTO NETO
PensionISSSTE	8.28%
Invercap	8.00%
SURA	7.54%
Profuturo GNP	7.43%
Banamex	7.18%
XXI Banorte	6.80%
MetLife	6.75%
Principal	6.52%
Azteca	6.06%
Coppel	5.58%
Inbursa	4.91%
Promedio Simple	6.82%



**Instrumentos en los que su AFORE invierte los recursos**

Para mayor detalle consulte [www.consar.gob.mx](http://www.consar.gob.mx)



MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO  
MAYOR RENDIMIENTO NETO = MÁS AHORRO

IMPORTANTE

IMPORTANTE

MENOR RENDIMIENTO NETO = MENOS AHORRO  
MENOR RENDIMIENTO NETO = MENOS AHORRO

- El indicador de rendimiento que se está reportando refleja la rentabilidad promedio de los últimos 56 meses, el cual difiere al rendimiento obtenido en el periodo que se reporta en este Estado de Cuenta.
- Los rendimientos actuales no garantizan rendimientos futuros.

1 Los recursos de vivienda no son administrados por las AFORE. Las AFORE únicamente brindan esta información a sus clientes pero no pueden resolver ninguna aclaración relacionada con créditos. INFONAVIT 01800-00-83-900 lada sin costo o 91-71-50-50 en el DF, FOVISSSTE 01800-36-84-783 lada sin costo.







**ideas42** usa el poder de las ciencias del comportamiento para diseñar soluciones escalables a algunos de los problemas más complejos de nuestra sociedad. Para saber más, visítanos en [ideas42.org](https://ideas42.org) o síguenos en [@ideas42](https://twitter.com/ideas42)  