



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**” DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA
INFORMÁTICO DE ADMINISTRACION DE PARTICIPES EN UNA EMPRESA
FINANCIERA”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PAULA GABRIELA REYES JARA

PROFESOR GUÍA:

JAVIER SUAZO SAEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CARLOS PULGAR ARATA

ASTRID CONTRERAS FUENTES

SANTIAGO DE CHILE

2017

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL
POR: PAULA GABRIELA REYES JARA
FECHA: 09/05/2017
PROF. GUÍA: SR. JAVIER SUAZO SAEZ

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa analizada se encuentra en un mercado altamente competitivo y regulado, ha enfrentado en el tiempo un crecimiento explicado mayormente por diversas adquisiciones de las que hereda un gran set de herramientas para administrar su operación de diverso origen y capacidades. Para resolver esta situación el presente trabajo de título busca diseñar una estrategia de actualización de la plataforma tecnológica y crear para ello un plan de implementación.

El diseño de la estrategia se realiza mediante un análisis externo e interno, el levantamiento de un análisis FODA, un diagnostico funcional y tecnológico realizado a través de la herramienta de Mapas de Calor, herramienta que permite tener una descripción tanto grafica como cuantitativa de la evaluación, para posteriormente evaluar alternativas de solución que permitan mejorar el estado actual de la plataforma en términos funcionales, técnicos o económicos. Finalmente se realiza una recomendación para la cual se crea un plan de implementación, una breve descripción de los proyectos que contiene y una evaluación económica de los beneficios de la misma.

La selección de la alternativa evaluada se debe al mejor desempeño de la solución respecto a cinco variables relevantes, la primera es la presencia en el mercado de los proveedores, la segunda es la capacidad que ellos tienen para dar soporte, la tercera es la capacidad funcional que se adquiere con la nueva plataforma, en cuarto lugar se encuentran las capacidades técnicas de las plataformas y su evolución en el tiempo y finalmente el costo de implantación y mantención de estas plataformas en el tiempo.

La cartilla de proyectos propuesto genera un cambio de la plataforma de dos pasos, donde inicialmente se propone el reemplazo de la plataforma de fondos mutuos y finalmente el reemplazo de la plataforma de seguros.

El VAN del proyecto analizado es de 1.8 millones de dólares para el caso de crecimiento orgánico. Sin embargo, es esperable que dada las posibilidades de mejorar la capacidad de crear nuevos productos la empresa enfrente el escenario optimista, donde el VAN del proyecto es de 5 millones de dólares. El plazo de recuperación del proyecto para el escenario de crecimiento orgánico es de 3 años.

Con el diseño del plan de implementación de la estrategia se cumple el objetivo deseado, se logra tanto mejorar la capacidad funcional de la plataforma como también mitigar el riesgo que la obsolescencia tecnológica significa. La creación del plan de proyectos se logra el objetivo planteado, sin embargo, se propone realizar un estudio en mayor profundidad en la composición de los clientes, proyección de demanda futura y Optimización de procesos internos, los cuales pudieron ser abordados a un muy alto nivel en el presente trabajo.

DEDICATORIA

A mi hijo Diego, quien le da sentido a mi vida y me da el empuje a terminar las cosas.

AGRADECIMIENTOS

Quiero partir agradeciendo a mi mamá Paula, por siempre apoyarme e insistir para que terminara este proceso. Gracias mamá, te amo.

También quiero agradecer a mi papá Manuel, por ser mi soporte y mi cómplice en muchos temas y creer siempre en mí.

Quiero agradecer a mis hermanos Manuel, Rodrigo y Pablo; quienes a su propio modo han sido ejemplos a seguir y en muchos sentidos han creado nuevos estándares a superar. Me han hecho crear el carácter y por ello siempre les estaré agradecida. Y aunque no fue mi hermana de sangre quiero agradecer a Esmeralda, quien también aportó en la construcción de la persona que soy ahora.

A David, mi pareja, mi apoyo y principal motivador. Haz logrado que termine cada uno de los proyectos importantes en mi vida, entre ellos nuestro bello hijo Diego, quien fuera de este proyecto ha sido el proyecto más importante de mi vida. ¡Los amo!

A mi tía Rosy, Camila y Catalina por apoyarme en distintas etapas de formación y por siempre estar disponibles para ayudarme.

A mi profesor guía, Javier Suazo, por su experiencia, su disposición a transmitir su conocimiento y ayuda en el proceso. Gracias por su ayuda a lo largo de este proyecto. A mi co guía, Carlos Pulgar, por su disposición a ayudar y dar consejo cada vez que lo necesité.

Tabla de Contenido

Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Capítulo I: Introducción	10
1.- Contexto	10
2- Descripción del Proyecto, Oportunidad y Justificación	11
3.- Objetivos	12
3.1.- Objetivo General	12
3.2.- Objetivos Específicos	12
4.- Alcances	12
5.- Marco Conceptual	13
5.1.- Visión de Hitt, Ireland y Hoskisson	13
5.2.- Visión de Naresh K. Malhotra: Investigación de Mercados	14
5.3.- Visión de Michael E. Porter: Modelo de las 5 Fuerzas	16
5.4.- Herramientas de Análisis	17
6.- Metodología	20
6.1.- Recopilación de Antecedentes Generales	22
6.2.- Diagnóstico	22
6.3.- Mapa de Calor	24
6.4.- Análisis de Herramientas de Mercado	24
6.5.- Diseño Estratégica	24
Capítulo II: Antecedentes Generales	25
1.- Empresa	25
1.1.- Adquisiciones	25
1.2.- Productos	25
1.3.- Procesos de Negocio	26
1.4.- Evolución de Principal	26
1.5.- Ingresos	26
1.6.- Problemáticas	27
1.7.- Estructura Organizacional	28
1.8.- Canales de Venta	30
2.- Desafíos Futuros	32
Capítulo III: Diagnóstico	33

1.- Visión y Estrategia Actual	33
2.- Análisis Externo	33
2.1.-Análisis PEST.....	33
2.2.- Industria	35
2.3.- Análisis del Mercado.....	38
2.4.- Clientes	44
2.5.- Análisis de las 5 fuerzas de Porter	47
2.6.- Conclusiones Análisis Externo	49
3.- Análisis Interno	51
3.1.- Análisis PCI	52
3.2.- Mapa de Calor de Procesos	61
3.3.- Conclusiones Análisis Interno	72
4.- Conclusiones Diagnóstico	74
4.1.- Análisis FODA.....	74
4.2.- Conclusiones Globales.....	78
Capítulo IV: Búsqueda de Herramientas de Mercado	80
1.- Seguros de Vida	80
1.1.- Solución de Mercado IOne	81
1.2.- Solución de Mercado IAXIS.....	82
1.3.- Solución de Mercado Acel/e	84
1.4.- Solución de Mercado OIPA.....	84
1.5.- Solución de Mercado Visual Time	85
2.- Análisis de las herramientas de mercado de Seguros de Vida	86
3.- Fondos Mutuos (Retail y APV)	87
3.1.- Solución de Mercado BAC.....	88
3.2.- Solución de Mercado RealAIS	89
3.3.- Solución de Mercado SIF	89
3.4.- Solución de Mercado PAR y GOLF.....	90
4.- Análisis de las herramientas de mercado de Fondos Mutuos	91
5.- Resumen de la evaluación funcional de las herramientas de Seguros y Fondos Mutuos	92
Capítulo V: Diseño Estrategia	92
1.- Temas Estratégicos	93

2.- Objetivos Estratégicos	93
2.1.- Objetivos Estratégicos Tema 1	93
2.2.- Objetivos Estratégicos Tema 2	94
2.3.- Objetivos Estratégicos Tema 3	94
2.4.- Objetivos Estratégicos Tema 4	94
3.- Escenarios de Mejora.....	94
3.1.- Escenario 1 Reemplazo de Plataforma de Seguros.....	95
3.2.- Escenario 2 Reemplazo de Plataforma de AGF.....	96
3.3.- Escenario 3 Reemplazo de Ambas Plataformas.....	97
3.4.- Escenario 4 Mejora de la Plataforma Actual.....	98
4.- Evaluación Financiera.....	99
4.1.- Moneda, horizonte de planificación y tasa de descuento	100
4.2.- Evaluación Financiera Reemplazo Plataforma de Seguros	100
4.3.- Evaluación Financiera Reemplazo Plataforma de AGF	103
4.4.- Evaluación Financiera Reemplazo ambas Plataformas.....	105
4.5.- Evaluación Financiera Mejoras a la Plataforma	107
4.6.- Comparación de Escenarios.....	109
4.7.- Conclusiones de la Evaluación Financiera.....	111
5.- Evaluación Técnica	111
6.- Evaluación multi criterio de la plataforma.....	113
6.1.- Evaluación de las herramientas de mercado de Seguros de Vida.....	114
6.2.- Evaluación de las herramientas de mercado de Fondos Mutuos.....	115
7.- Resumen general de herramientas para ambas plataformas.....	115
8.- Conclusiones Globales.....	116
Capítulo V: Diseño Plan Implementación Estrategia	117
1.- Proyectos Estratégicos	117
1.1.- Narrativa de Ejecución Proyectos Estratégicos.....	117
1.2.- Prioridad Ejecución Proyectos Estratégicos	119
2.- Evaluación Económica Estrategia Diseñada	119
2.1.- Inversiones.....	119
2.2.- Egresos.....	119
2.3.- Ingresos	120
2.4.- Escenarios	120

3.- Carta Gantt e Implementación de Proyectos	123
Capítulo VII: Conclusiones Finales	124
Bibliografía.....	126
Anexos.....	127
Anexo A: Glosario	127
Anexo B: Estados Financieros.....	128
Anexo C: Descripción de Aplicaciones.....	129
Anexo D: Requerimientos Funcionales evaluados en las Plataformas y su agrupación por concepto.....	133
Anexo E: Puntuación de la matriz de requerimientos anterior.....	140
Anexo F: Requerimientos Técnicos	141
Anexo G: Metodología del Mapa de Calor en Procesos	146
1.- Condiciones mínimas para desarrollar la metodología	146
2.- Identificación de Quiebres en la plataforma	147
3.- Análisis de los quiebres en los procesos.....	148
4.- Planes de Acción para el manejo de Quiebres.....	150
Anexo H: Productos de Principal.....	152
Anexo I: Productos de Principal.....	154
1.1.- Visión y Valores centrales.....	154
1.2.- Lineamientos Estratégicos.....	154
1.3.- Iniciativas de Alto Nivel 2017.....	155
Anexo J: Procesos de Negocio.....	157

Índice de Tablas

Tabla 1: Participación de Ventas por Canal.....	31
Tabla 2: Matriz de Factores Competitivos	49
Tabla 3: Matriz de Factores Generales y Competitivos.....	51
Tabla 4: Levantamiento de información por Macro Procesos Funcional	64
Tabla 5: Resultado de ponderadores para el mapa Funcional.....	65
Tabla 6: Levantamiento de información por Macro Procesos Técnicos	67
Tabla 7: Resultado de ponderadores para el mapa Tecnológico.....	69
Tabla 8: Notas del mapa funcional real y el estado deseado.....	71
Tabla 9: Explicación de nueva nota necesaria para el proceso.....	71
Tabla 10: Matriz de Factores Internos	74
Tabla 11: Soluciones de mercado para aseguradoras.....	81
Tabla 12: Nota de Cumplimiento funcional de la solución de Seguros.....	87

Tabla 13: Herramientas de Mercado de Fondos Mutuos	88
Tabla 14: Nota de Cumplimiento funcional de la solución de Fondos Mutuos	91
Tabla 15: Resumen de Notas de Seguros y Fondos Mutuos	92
Tabla 16: Evolución del Mapa de Calor del remplazo de la Plataforma de Seguros.....	96
Tabla 17: Evolución del Mapa de Calor del remplazo de la Plataforma de Retail	97
Tabla 18: Evolución del Mapa de Calor del remplazo de la Plataforma de Seguros y Retail.....	98
Tabla 19: Evolución del Mapa de Calor de la actualización de la Plataforma Actual.....	99
Tabla 20: Inversiones y gastos implementación nueva Plataforma de Seguros	102
Tabla 21: Inversiones y gastos implementación nueva Plataforma de Retail.....	104
Tabla 22: Inversiones y gastos implementación ambas plataformas	106
Tabla 23: Inversiones y gastos implementación Actualización de la Plataforma	108
Tabla 24: Resumen de inversiones y Gastos Por alternativas de evaluación	110
Tabla 25: Evaluación de Plataforma por múltiples factores	112
Tabla 26: Evaluación de Plataformas de Seguros por múltiples factores	114
Tabla 27: Evaluación de Plataforma de Fondos Mutuos por múltiples factores	115
Tabla 28: Resumen de evaluación de Plataformas de Seguros y Fondos Mutuos.....	116
Tabla 29: Inversiones reemplazo de ambas plataformas.....	119
Tabla 30: Egresos reemplazo de ambas plataformas.....	120
Tabla 31: Ingresos por tipo de cliente	120
Tabla 32: Escenarios de evaluación y sus ingresos	121
Tabla 33: Flujo de Caja escenario optimista.....	121
Tabla 34: Flujo de Caja escenario de crecimiento orgánico.....	122
Tabla 35: Flujo de Caja escenario pesimista	122
Tabla 36: VAN del proyecto para los distintos escenarios	123

Índice de Figuras

Figura 1: Metodología investigación de mercado Naresh K Malhotra.	15
Figura 2: Diagrama de cinco fuerzas de Porter	17
Figura 3: Mapa de Calor	20
Figura 4: Metodología Trabajo de Título.....	21
Figura 5: RRHH de Áreas de fuerzas de ventas, operaciones y sistemas de los últimos dos años. ..	27
Figura 6: Organigrama Principal.....	29
Figura 7: Organigrama de Sistemas de Principal.....	30
Figura 8: Canales de Venta Principal	30
Figura 9: Aseguradoras asociadas a la AACH	37
Figura 10: Evolución de Ingresos en el Mercado de las Aseguradoras.	39
Figura 11: Participación de Mercado por Aseguradora a junio 2016.	40
Figura 12: Benchmark Mercado de Seguros	41
Figura 13: Evolución de Ingresos en el Mercado de las Administradoras Generales de Fondo.	42
Figura 14: Participación de Mercado por Administradora General de Fondos a junio 2016.	43
Figura 15: Benchmark Mercado de Administradoras Generales de Fondo	44
Figura 16: Participación de Mercado por aseguradoras año 2015	54
Figura 17: Benchmark Mercado de Administradoras Generales de Fondo	54

Figura 18: Variación en el Market Share anual en líderes por volumen.....	55
Figura 19: Marco regulatorio de la industria de Fondos Mutuos	56
Figura 20: comparación entre Fondos Mutuos y sustitutos: retorno esperado y liquidez.....	57
Figura 21: Remuneración de la sociedad administradora en varios países	57
Figura 22: Aplicaciones disponibles para soportar cada proceso	59
Figura 23: Macro Procesos	61
Figura 24: Escala de nota de cumplimiento de un subproceso funcional.....	65
Figura 25: Mapa de Calor Funcional.....	66
Figura 26: Escala de nota de cumplimiento de un subproceso técnico	68
Figura 27: Mapa de Calor Técnico.....	69
Figura 28: Mapa de Calor Funcional Deseado.....	72
Figura 29: Lista FODA	74
Figura 30: Matriz FODA de Doble Entrada	75
Figura 31: Procesos soportados por IONE Pas	82
Figura 32: Clientes globales de IONE Pas	82
Figura 33: Arquitectura Aixs	83
Figura 34: Cadena de valor de Acel/E	84
Figura 35: Proceso de una Solicitud en OIPA	85
Figura 36: Proceso de contratación de una póliza en Visual Time.....	86
Figura 37: Descripción de la solución RealAIS.....	89
Figura 38: Arquitectura de Soluciones de RD Sistemas	90
Figura 39: Cuadro Resumen Temas Estratégicos	93
Figura 40: Escenarios finales de análisis	95
Figura 41: Carta Gantt Proyectos	123

Capítulo I: Introducción

1.- Contexto

En el presente trabajo de título se desarrolló, en conjunto con la empresa Principal Financial Group (Principal), el diseño de una estrategia que le permita aprovechar a su área de sistemas actualizar y modernizar ciertas áreas de la compañía a través de las oportunidades que brinda el mercado, como así también, poder focalizar los esfuerzos de acuerdo a los recursos disponibles.

Principal es un operador global especializado en el ahorro de largo plazo. En Chile su especialización está enfocada en ayudar a mejorar las pensiones de sus clientes y para ello ofrece una gama completa de soluciones de ahorro y los procesos para transformar esos ahorros en ingresos en la etapa de pensión. Fundada en Estados Unidos en el año 1837 y con presencia en Chile desde 1995 se ha posicionado adquiriendo compañías que le permitan construir la parrilla completa de productos enfocados en el ahorro para el retiro.

Principal se expandió a Chile mediante la adquisición de Banrenta en 1997 y de Seguros el Roble en 1998, las cuales fusionó posteriormente en Principal Vida Chile. El Roble solo participaba en el negocio de rentas vitalicias, mientras Banrenta lo hacía en todos los segmentos del negocio de vida. Durante este proceso de internacionalización, Principal inició operaciones en América Latina, además de Chile, en México y Argentina.

En los años posteriores complemento su parrilla de productos con la adquisición de Fondos Mutuos pertenecientes a Tanner y con ello se crea la empresa Principal Tanner Administradora General de Fondos el año 1999.

En los años posteriores Principal incorporó de manera temporal al holding a Principal Créditos Hipotecarios. Empresa que transcurridos cinco años fusionó con Sura para finalmente eliminarla del negocio. Esta decisión fue tomada ya que la estrategia comercial de principal era enfocada en el largo plazo y el retiro.

El 2014 Principal incorporó al holding la AFP Cuprum para complementar la oferta en pensiones y ha estado en el proceso de fusión desde ese entonces.

En términos tecnológicos Principal ha mantenido la oferta de productos de las distintas empresas, y para ello ha centralizado la información en una aplicación core, sin embargo, ha mantenido muchas de las herramientas utilizadas originalmente en dichas empresas.

2- Descripción del Proyecto, Oportunidad y Justificación

Principal a lo largo de los años ha logrado implementar un negocio exitoso con más de 20 años de experiencia nacional. Su buen desempeño se debe a su amplia parrilla de productos, a su estrategia de inversión de riesgo moderado y finalmente a la reputación de integridad que es un intangible de gran relevancia en una empresa financiera.

Hoy en día, al haber crecido orgánicamente, al tener una gama de productos bastante completa al enfrentar un escenario político de cuestionamiento a empresas financieras se produce un desafío para la empresa para implementar un modelo operacional y tecnológico eficiente, que le permita llegar a tiempo a las nuevas necesidades de los clientes y adoptar de manera eficaz los cambios impulsados por el gobierno al sector financiero junto con hacer un manejo más eficiente de las capacidades técnicas ya instaladas.

Lo que se busca responder con este proyecto es si Principal como empresa financiera debe especializarse y llegar a dar servicios tecnológicos, o si bien requiere de los servicios especializados en tecnología de una empresa tecnológica. El enfoque de ambas es distinto y el objetivo del área de tecnología que soporte esa pregunta debe ajustarse a las necesidades de negocio de la empresa.

Para llevar a cabo el desafío planteado se propone utilizar herramientas de la evaluación estratégica, pero además incluir una innovación metodológica al incorporar una herramienta usualmente utilizada para evaluar riesgo en el proceso de evaluación de proyectos.

3.- Objetivos

3.1.- Objetivo General

- Diseñar una estrategia que le permita a Principal alcanzar eficiencia operacional a un bajo costo en un plazo de cinco años.

3.2.- Objetivos Específicos

- Determinar, caracterizar, cuantificar y validar las necesidades operacionales de Principal.
- Identificar los procesos de negocio de la empresa y calificar la efectividad actual en términos funcionales, técnicos y económicos.
- Proponer mejoras a la plataforma actual que se ajusten a los quiebres identificados
- Calificar herramientas tecnológicas de mercado y su nivel de cumplimiento funcional, técnico y económico con las necesidades operacionales.
- Seleccionar una alternativa de las analizadas basado en términos funcionales, técnicos y económicos.
- Diseñar un plan de implementación de la estrategia planteada.

4.- Alcances

El actual trabajo de título se focaliza en un área de específica de sistemas de la empresa y no en toda el área de sistemas. A su vez los productos que esa plataforma administra corresponden a los productos de ahorro previsional en sus versiones individual, colectivo y grupal junto con seguros con ahorro y fondos mutuos. Se excluye del análisis los productos de retiro, de inversión, el ahorro obligatorio, créditos para el retiro y el desarrollo de plataformas web.

El presente estudio traerá como necesidades para la plataforma la modificación de infraestructura tecnológica y cambios en la arquitectura de las aplicaciones. Sin embargo, no es alcance de este proyecto describir como se realizarán dichos cambios.

Durante el proceso de análisis es posible que se encuentren quiebres en los procesos de negocios implementados actualmente, estos cambios no están considerados dentro del alcance actual del proyecto.

Dentro de las necesidades futuras de la plataforma se considerará un espacio para modificaciones futuras por aspectos normativos y una componente de desarrollo evolutivo de la misma.

El presente proyecto propone la implementación de una serie de iniciativas, la ejecución de cada una de ellas está fuera del alcance del proyecto.

5.- Marco Conceptual

El presente trabajo de título se enmarca en la gestión estratégica de TI. La cual se encarga de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia en hechos concretos. Es por ello que, en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser un instrumento de control. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa.

La gestión estratégica, según el planteamiento de los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, se enmarca en "...el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas para que una firma alcance competitividad estratégica y logre retornos sobre el promedio".

Finalmente, la gestión estratégica se desarrolla a lo largo del tiempo y va determinando el curso de las acciones a realizar, las cuales se definen de forma anticipada y sostenidas en las decisiones estratégicas, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales son internalizados de manera transversal en la organización para su cumplimiento, con el fin de obtener buenos resultados (retornos sobre el promedio de la industria) para la organización en el largo plazo.

5.1.- Visión de Hitt, Ireland y Hoskisson

Junto con la definición del objetivo de una estrategia como la obtención sostenida de retornos sobre el promedio de la industria, se presenta la visión de Hitt, Ireland y Hoskisson y la metodología propuesta por dichos autores para estos fines.

Para conseguir el objetivo planteado el libro propone dos modelos de análisis:

- 1) Modelo I/O (Organización Industrial)
- 2) Modelo RB (Basado en Recursos)

El modelo I/O se enfoca en el análisis externo con el fin de identificar oportunidades que pueden ser tomadas por la organización para la generación de retornos por sobre el promedio y de manera sostenida, junto con identificar amenazas que puedan poner en riesgo los objetivos de la empresa.

Por otro lado, el modelo RB se enfoca en las competencias y recursos internos, es decir, dentro de la organización, con el fin de identificar qué capacidades puede potenciar y desarrollar la empresa con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos.

La teoría planteada en el texto establece que, tanto la componente externa como interna, afectan positiva o negativamente en el rendimiento de una empresa a través del tiempo, razón por la cual son factores de importancia que se deben considerar al momento de diseñar una estrategia. Un análisis externo (I/O) permite identificar industrias atractivas, y, por otro lado, un análisis interno basado en los recursos de la organización (RB) permite identificar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa para enfrentar con resultados satisfactorios una industria en particular.

5.2.- Visión de Naresh K. Malhotra: Investigación de Mercados

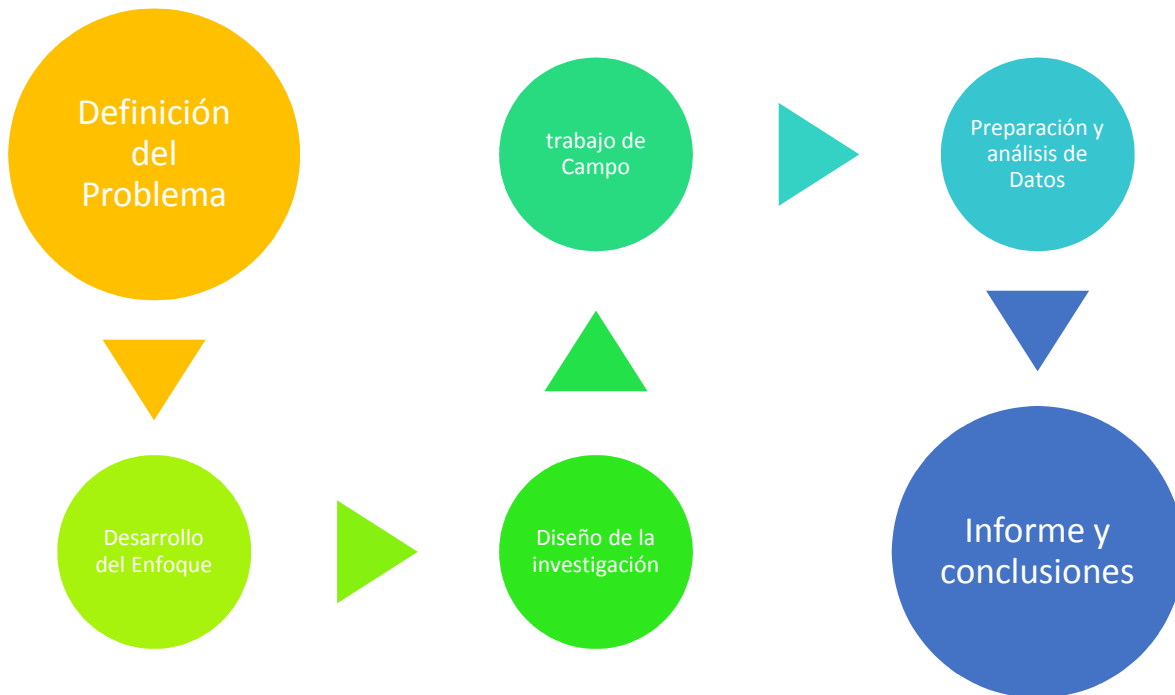
Otro aspecto crucial en este trabajo corresponde a la Investigación de Mercado. Esta es la función que une el mercado con la empresa a través de la información. Se hace con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas u oportunidades de marketing, siendo, por ejemplo, una eficiente herramienta de segmentación.

De manera específica, Naresh K. Malhotra la define en su libro *“Investigación de Mercados”* como “...la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing...”.

La investigación de mercado, según Naresh K. Malhotra, permite estudiar el mercado a grandes rasgos, extraer datos a través de su investigación y transformarlos en información relevante para la toma de decisiones estratégicas de una organización.

Los pasos de una investigación de mercado, según Naresh K. Malhotra, se presentan en el siguiente diagrama:

Figura 1: Metodología investigación de mercado Naresh K Malhotra.



Fuente: *Elaboración Propia*

- (i) **Definición del Problema:** La definición del problema permite que el investigador obtenga la información que realmente se requiere para abordar el problema de decisión administrativa y/o además le permite conducir el proyecto de investigación. Para evitar errores, se define un planteamiento general y se definen las componentes.
- (ii) **Desarrollo del Enfoque:** Etapa de definición del marco objetivo/teórico, modelo analítico a utilizar, preguntas de investigación, generación de hipótesis y especificación de la información requerida.
- (iii) **Formulación del Diseño de la Investigación:** Es un esquema o programa para realizar el proyecto de investigación de mercado. Se especifican los detalles y aspectos prácticos de la implementación de dicho enfoque. Incluye el diseño de fases exploratorias, descriptivas y/o causales, la definición de información que se necesitará, especificación de los procedimientos de medición y escalonamiento, elaboración de una prueba piloto, especificación del proceso de muestreo y tamaño de la muestra y desarrollo de un plan de análisis de datos.

- (iv) **Trabajo de Campo:** Consiste en hacer contacto con los encuestados, aplicar cuestionarios, entrevistas (libres, estructuradas o semiestructuradas) o formas de observación, registrar datos y entregar las formas para su procesamiento. Incluye: Selección y capacitación de trabajadores de campo, supervisión, validación y evaluación de los trabajos de campo.
- (v) **Preparación y Análisis de Datos:** Incluye preparación preliminar del plan de análisis de datos, revisión del cuestionario, edición, codificación, transcripción, depuración de datos, ajuste estadístico y elección de una estrategia de análisis de datos.
- (vi) **Informe y Conclusiones:** Incluye definición del problema, enfoque, diseño de la investigación y trabajos de campo. Además, análisis de datos, interpretación, conclusiones y recomendaciones, preparación del informe, presentaciones orales e interpretaciones (en ocasiones) viables.

5.3.- Visión de Michael E. Porter: Modelo de las 5 Fuerzas

Una importante visión que entrega gran valor al análisis externo (I/O) es el modelo planteado por Michael Porter en su obra "*Competitive Strategy*", el cual da las luces para definir el posicionamiento estratégico de una organización, tomando como referencia la industria en que está posicionada. El objetivo es identificar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo [6].

Una vez identificada la industria, Porter desarrolla un análisis definiendo las fuerzas y amenazas que se encuentran presentes en las cinco fuerzas del mercado:

- (i) **Amenaza de Nuevos Competidores:** Hace referencia a la posibilidad que tienen nuevos actores de entrar al mercado, ya sea esto más o menos difícil, midiéndose la dificultad a través de las barreras de entrada, que pueden ser tecnológicas, legales, económicas o sociales.
- (ii) **Amenaza de Sustitutos:** Hace referencia a los riesgos asociados a que el bien o servicio en cuestión sea sustituido por otro, midiendo a la vez con qué facilidad o dificultad puede suceder esto. Se debe tener en consideración que el bien puede no existir aún y hay que considerar factores como cambios tecnológicos y sociales.
- (iii) **Poder de los Proveedores:** Hace referencia al poder de negociación que poseen los proveedores, poder que está principalmente asociado al nivel de concentración que tienen estos en el mercado y el tamaño de la organización.

- (iv) **Poder de los Compradores:** Hace referencia al poder de negociación que poseen los compradores de un bien o servicio (clientes), lo que está supeditado principalmente por la presencia de sustitutos en el mercado y el nivel de competencia existente.
- (v) **Rivalidad Entre Competidores:** Fuerza que hace referencia al nivel de competencia existente en el mercado, tomando en cuenta el número de competidores, la manera en que se fijan los precios y la concentración del mercado.

A continuación, se presenta un diagrama que ilustra el concepto de la Cinco Fuerzas de Porter:

Figura 2: Diagrama de cinco fuerzas de Porter



Fuente: [aterrizando su emprendimiento.blogspot](http://aterrizando-su-emprendimiento.blogspot)

La visión de Porter, reflejada en su libro “*Competitive Strategy*”, plantea que las firmas deberían escoger posiciones competitivas y no optar por la flexibilidad, ya que esto dificulta significativamente la obtención de ventajas competitivas en términos estratégicos y en el tiempo.

5.4.- Herramientas de Análisis

Estas herramientas complementan los enfoques previos, ya que permitirán abordar aspectos específicos y prácticos de los análisis que deben llevarse a cabo.

5.4.1.- Herramienta PEST

La herramienta PEST es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

Político - legales: Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

Económicos: Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que otros). Entre ellos, se puede mencionar: ciclo económico, evolución del PIB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.

Socio-culturales: Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Entre las variables a considerar están la evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

Tecnológicos: Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado, la cifra en gasto en investigación, preocupación de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

5.4.2.- Herramienta PCI

El análisis de capacidades internas (PCI) es una herramienta que permite evaluar los recursos internos de la empresa que están disponibles para la buena formulación y ejecución de una estrategia, detectando debilidades o fortalezas en las diferentes perspectivas que la herramienta propone. Estas permiten realizar una evaluación para la medición de las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano; es una manera de entender en términos prácticos el análisis interno descrito en al inicio de este capítulo.

5.4.3.- Herramienta Análisis FODA

La herramienta FODA permite caracterizar a la organización en dimensiones que integran tanto el contexto externo como interno. Tiene una visión complementaria, ya que permite armar un panorama amplio que es útil al diseñar una estrategia, ponderando organizadamente fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El uso de la herramienta propone evaluar y caracterizar las relaciones de cada uno de los elementos que las componen; más específicamente, permite visualizar cómo se pueden aprovechar las oportunidades que se presentan, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, además de las amenazas del entorno en relación a esas mismas oportunidades.

Es una herramienta que complementa, especialmente, el análisis de capacidades internas y del mercado (Porter), de un modo que permite articular los elementos que esos marcos aportan.

5.4.4.- Herramienta Flujo de Caja

El flujo de caja es una herramienta de evaluación económica que permite evaluar la conveniencia o rentabilidad de una determinada inversión mediante indicadores. El indicador más representativo es el valor actual neto (VAN) de un determinado proyecto, el cual permite calcular el valor actual de todos los flujos futuros generados por el proyecto en cuestión, teniendo en cuenta la tasa de descuento del inversionista que se le aplicará al proyecto, y también, el horizonte temporal asociado a dicho proyecto.

Para efectos del trabajo de título, la utilización de esta herramienta permitirá cuantificar y calificar la viabilidad y factibilidad de la estrategia propuesta. El flujo de caja no es sólo un instrumento de contabilidad, sino que puede ser un apoyo al control de gestión, ayudando a monitorear el cumplimiento de objetivos estratégicos, específicamente, en su dimensión financiera.

5.4.5.- Herramienta Heat Map

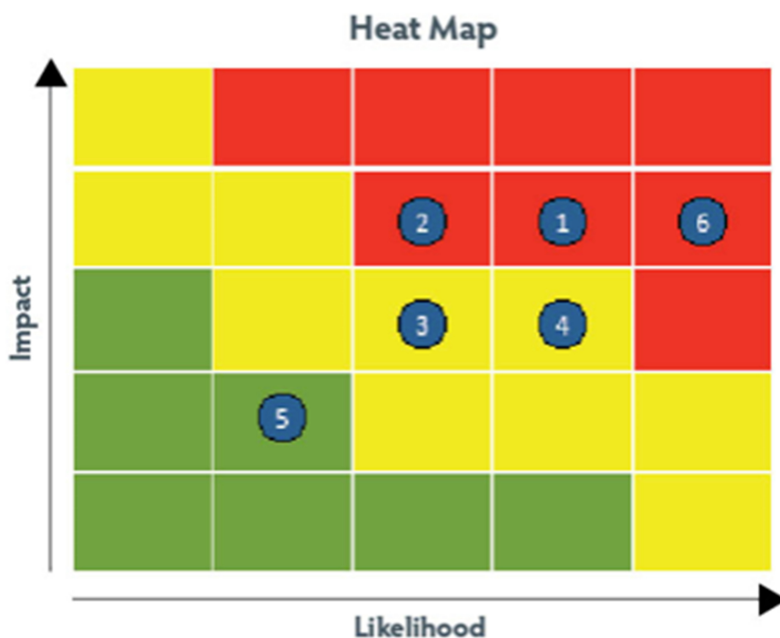
El Heat Map o Mapa de Calor consiste en una representación gráfica a través de símbolos de uso general o adoptados, indicando el nivel de exposición ya sea bajo, mediano o alto, de acuerdo a la información recopilada en archivos y los resultados de las mediciones de los factores de riesgos presentes, con el cual se facilita el control y seguimiento de los mismos, mediante la implantación de programas de prevención.

Para realizar el proceso de diagnóstico de un proceso se debe seguir la siguiente secuencia de trabajo:

1. Seleccionar el Macro proceso a evaluar con el procedimiento
2. Elaborar un mapa de los procedimientos que componen el proceso.
3. Efectuar las fases de identificación, análisis, valoración y plan de acción del riesgo, a cada una de las actividades críticas dentro de cada uno de los procesos.
4. Consolidar la información respectiva en la matriz de mapa de Calor.
5. Identificar las diversas alternativas para mejorar es estado del mapa de calor y realizar una evaluación.
6. Desarrollar el mapa de calor del estado deseado por la compañía para operar sus procesos e identificar el gap actual en la plataforma.

A continuación se presenta la representación gráfica del resultado del mapa de calor.

Figura 3: Mapa de Calor



Fuente: *Principal*

6.- Metodología

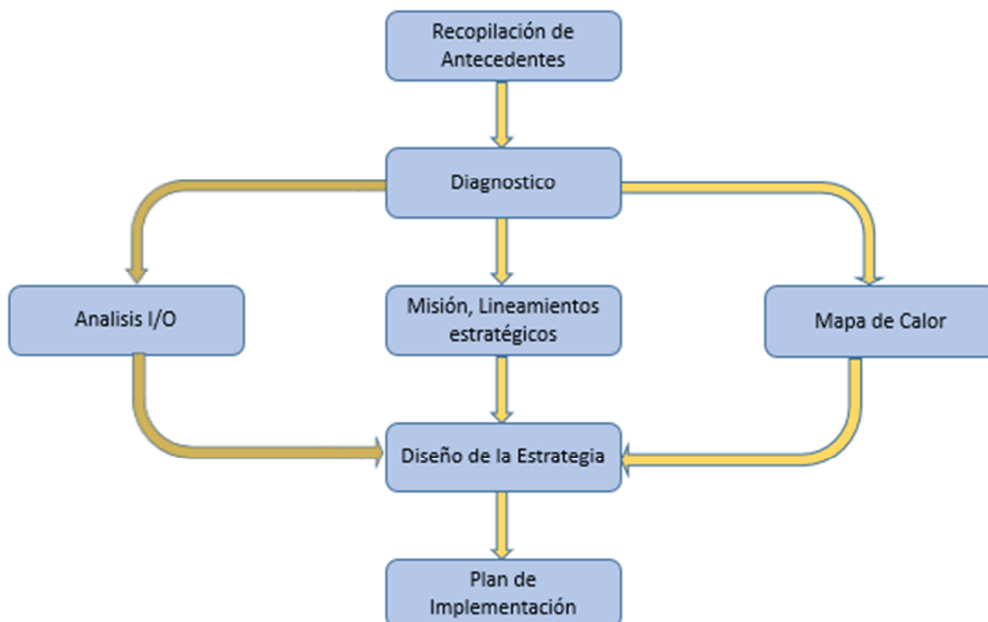
La metodología a aplicar comprende una relación funcional entre las visiones y herramientas que se proponen, y el diseño de una estrategia para la empresa. Para esto, es necesario identificar la situación inicial de la empresa y la situación deseada por la misma, el camino de la primera a la segunda corresponderá a la

estrategia a diseñar, por ende, primeramente, se deben realizar análisis para estudiar la situación inicial.

La metodología para llevar esto a cabo comenzará por una recopilación de antecedentes generales de la empresa, para luego, una vez identificada la misión y visión, realizar un diagnóstico acabado de la organización y su entorno. Este se basa en la visión de Hitt, Ireland y Hoskisson, a través del desarrollo de análisis externo (I/O) y análisis interno (RB). El primero permitirá identificar las oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente en el cual se desenvuelve la organización, y el segundo, permitirá identificar las fortalezas y debilidades en base a la cantidad y la calidad de los recursos de la empresa. Finalmente, de este diagnóstico se construyan mapas de calor asociados a una evaluación funcional y una evaluación técnica de la plataforma actual, los que permitirán discriminar visualmente la situación actual, de esta evaluación se construirá el mapa de calor de la situación deseada y se planteara con ello los objetivos estratégicos junto con los planes estratégicos que permitirán realizar el diseño de la estrategia.

El diseño de una estrategia que permitirá a Principal tomar posiciones competitivas en el mercado. Para esto, y en base a los temas estratégicos anteriormente definidos se obtendrán los proyectos a realizar para la implementación de la estrategia, los cuales, tras una evaluación económica que justifique la estrategia, se presentarán a través de una Carta Gantt para que la empresa pueda desarrollarlos y lograr una buena ejecución de la propuesta estratégica diseñada.

Figura 4: Metodología Trabajo de Titulo



Fuente: *Elaboración Propia*

6.1.- Recopilación de Antecedentes Generales

Para la recopilación de antecedentes generales de la empresa se realizaron dos Focus Group, uno con las áreas operacionales y de negocio y un segundo Focus Group con las áreas de desarrollo de sistemas, soporte, arquitectura e infraestructura. Además, se efectuaron una serie de reuniones para revisar los puntos levantados durante el Focus Group con algunos actores relevantes para profundizar temas.

- (i) Focus Group I: se realizó una reunión con el fin de identificar las necesidades y motivaciones de las áreas de operaciones y desarrollo de productos en describir un quiebre en la plataforma actual, en esta reunión se levantaron los quiebres de las actuales plataformas y además recoger las expectativas de una futura plataforma.
En esta reunión participaron Gerente General, Gerente Operacional, Gerente de Sistemas, Gerente de Marketing, Gerente de Desarrollo de productos y Jefes Operacionales.
Durante la reunión se respondieron tres preguntas clave: “¿Qué es lo que hacemos bien y debemos seguir haciendo?”, “¿Qué es lo que hacemos mal? Y ¿Qué es lo que no hacemos (ni bien ni mal)?”
- (ii) Focus Group II: se realizó una segunda sesión con un carácter más técnico con el fin de identificar las necesidades y recomendaciones técnicas de las plataformas relacionadas, junto con identificar los quiebres que actualmente tienen los equipos de soporte y producción respecto a la plataforma actual.
La reunión se llevó a cabo con la presencia de diversos Jefes de Desarrollo, Jefe de Soporte, Jefe de Operaciones IT y Arquitectos.
- (iii) Levantamiento de Información: Se realizaron reuniones en profundidad con la gerencia de operaciones para complementar información de expectativas y procesos.
Además, se hicieron reuniones en profundidad con la gerencia de desarrollo de productos para entender el proceso de generación de productos y los próximos proyectos en cartera para esa área.

6.2.- Diagnóstico

Según la metodología propuesta, se llevaron a cabo los análisis externo e interno, para el posterior diseño de la estrategia, sin embargo, para estos fines, se hace necesario conocer el sueño, misión y visión de la empresa, como así también,

conocer su planificación o lineamientos estratégicos actuales. Para obtener esta información se participó en una presentación de objetivos estratégicos por parte de la compañía y se complementó con reuniones de seguimiento.

6.2.1.- Análisis Externo

La metodología utilizada para esta sección consistió básicamente en el levantamiento de datos secundarios que permitieron diferentes estimaciones para el diseño de la estrategia, como así también reuniones con los directivos de la empresa para la utilización de diferentes herramientas propuestas en el marco conceptual, y entrevistas con vendedores y clientes, las que finalmente dan pie a la investigación de mercado. Todas las acciones recién expuestas permitieron el desarrollo de la herramienta PEST, el análisis de la industria, mercado y clientes, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter y finalmente una conclusión expresada en una matriz de factores del entorno que representa las oportunidades y amenazas de este. A continuación, se describen aquellas actividades de mayor relevancia ejecutadas en el análisis externo.

- (i) Reuniones PEST e Industria: En primer lugar, con el fin de desarrollar la herramienta PEST, durante una reunión de seguimiento anteriormente mencionada se expusieron las variables de la herramienta (Política, Económica, Social y Tecnológica) en relación a la empresa. Esto con el fin de dar los lineamientos a investigar en cada una para posteriormente concluir.
- (ii) Levantamiento de información: Esta actividad tiene por fin el desarrollo del análisis de mercado, el cual se logra mediante la información obtenida de los antecedentes previos y una acabada investigación de datos secundarios con el fin de realizar estimaciones del potencial de este.
- (iii) Entrevistas No Estructuradas: Con el fin de entender a los diferentes actores en el mercado se realizaron diversas entrevistas con empresas de rubros similares o relacionados.
- (iv) Investigación de Mercados: Las hipótesis de atributos de valor extraídas de las entrevistas no estructuradas sirven como fase exploratoria para la investigación de mercado, la que busca robustecer el análisis de los clientes y competidores de la industria para tener una mejor concepción del entorno externo. Esta investigación se basa en la visión de Steve Blank y se desarrolla a través de la metodología de Naresh K. Malhotra.

6.2.2.- Análisis Interno

En esta sección, para realizar el análisis de los recursos internos de la empresa, se utilizó la herramienta PCI, la cual busca medir y evaluar las capacidades internas de la empresa a través de las dimensiones Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica, Talento Humano y Administrativa.

6.3.- Mapa de Calor

La metodología utilizada en esta sección corresponde a la diagramación de los macro procesos principales de la empresa, y a la evaluación de la operación y oportunidades y situación actual de cada una de esas tareas. Una vez terminado el mapa de calor y cuantificado sus efectos actuales se procedió a realizar una reunión de cierre de expectativas con las áreas de negocio para en conjunto concluir cual es la necesidad de Principal para la situación final anhelada para estos macro procesos. Con esa información se complementan los levantamientos anteriores para realizar el diseño de la estrategia y su plan de implementación.

En el anexo G se presenta el desarrollo de la metodología para realizar la evaluación del mapa de calor dentro de la empresa.

6.4.- Análisis de Herramientas de Mercado

Una vez identificadas las necesidades de negocio y las oportunidades de la plataforma se realiza una búsqueda de herramientas de mercado y con ello un análisis de escenarios de las distintas plataformas para identificar las capacidades funcionales, técnicas y los costos de las misma para posteriormente proceder a la siguiente etapa de diseño de una estrategia con la mejor opción disponible.

6.5.- Diseño Estratégica

Con toda la información y antecedentes recabados hasta esta etapa de la metodología, con la matriz de factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), se continúa con etapa relevante en el trabajo de título, el análisis FODA. Es aquí donde se desprenden los temas estratégicos que darán origen a los objetivos estratégicos y a las diferentes alternativas y escenarios de evaluación para finalmente recomendar un plan estratégico que permita mejorar los beneficios funcionales, técnicos y económicos.

Capítulo II: Antecedentes Generales

En la siguiente sección se explica lo que es la empresa, su evolución y estado actual, abordando aspectos como oportunidades, ingresos, problemáticas, estructura organizacional, diagramas de fabricación y comercialización, canales y desafíos futuros.

1.- Empresa

1.1.- Adquisiciones

Como se mencionó antes la operación de Principal en Chile nació como un proceso progresivo de adquisición de empresas locales dedicadas a las pensiones en Chile. Siendo en el año 2014 la mayor adquisición de la empresa la AFP Cuprum proceso que aun hasta el día de hoy se encuentra en proceso de integración interna.

Deciden comenzar el negocio teniendo en cuenta su vasto conocimiento en el negocio de manera global, y sabiendo que Chile era un excelente mercado para realizar una inversión en términos financieros. Asegurándose que en cada una de las adquisiciones se realizara en empresas Best of Breed para complementar su negocio.

La fórmula se desarrolló con éxito, y ha permitido a Principal, a pesar de los momentos de incertidumbre y crisis tener un crecimiento permanente y una reputación financiera excelente en términos de integridad y ética.

1.2.- Productos

La oferta de Principal, está compuesta por Fondos Mutuos, Fondos de Inversión, Seguros con ahorro, Ahorro Previsional Voluntario (APV), Ahorro obligatorio, Rentas Privadas y Rentas Vitalicias.

El producto, a modo general, tiene la característica de ser a la medida para cada cliente, ya que al identificar el objetivo de ahorro del cliente y la etapa de la vida del mismo es posible entender cuál es el vehículo de ahorro que más beneficios le reportará.

El detalle de productos que Principal tiene disponible se encuentra en el Anexo H

1.3.- Procesos de Negocio

Para el proceso de creación de producto se realizó un levantamiento de los procesos de Negocio soportados por la plataforma actual. En el anexo J se describe el detalle de las tareas de dos de ellos y el proceso que lo soporta.

1.4.- Evolución de Principal

Con las adquisiciones que ha tenido la empresa, tal como se muestran en el punto 1.1 del presente capítulo, Principal ha logrado incorporar a su parrilla de oferta una gran cantidad de productos necesarios para cubrir las necesidades de ahorro y de pensión.

Si bien la oferta de vehículos de inversión acompañar al cliente durante todo el proceso de ahorro y pensión existen productos complementarios o con estrategias distintas que se podrían implementar para cubrir beneficios tributarios no contenidos ahora.

Por otro lado, los gastos operacionales de la empresa han aumentado en el tiempo por lo que la empresa pretende evolucionar por medio de obtener mejoras o eficiencias operacionales y así disminuir los costos de operación.

1.5.- Ingresos

El desempeño de Principal ha mejorado en los últimos años, y mejoró considerablemente con la incorporación de la AFP Cuprum el 2014. A continuación, se presentan dos gráficos, uno que incorpora el AUM¹ administrado por la empresa completa, y en segunda instancia el desglose del mismo por producto en los últimos años.

En términos de utilidad para la compañía estas se calculan de distinta manera respecto a cada producto administrado y es por eso que la distinción de las mismas según tipo de producto se convierte en algo difícil de calcular.

Los productos de seguros tienen en su recaudación el pago de los gastos de administración y los costos de cobertura del seguro, los productos de inversión tanto APV como Retail en cambio tienen asociados remuneraciones y comisiones de entrada diferida.

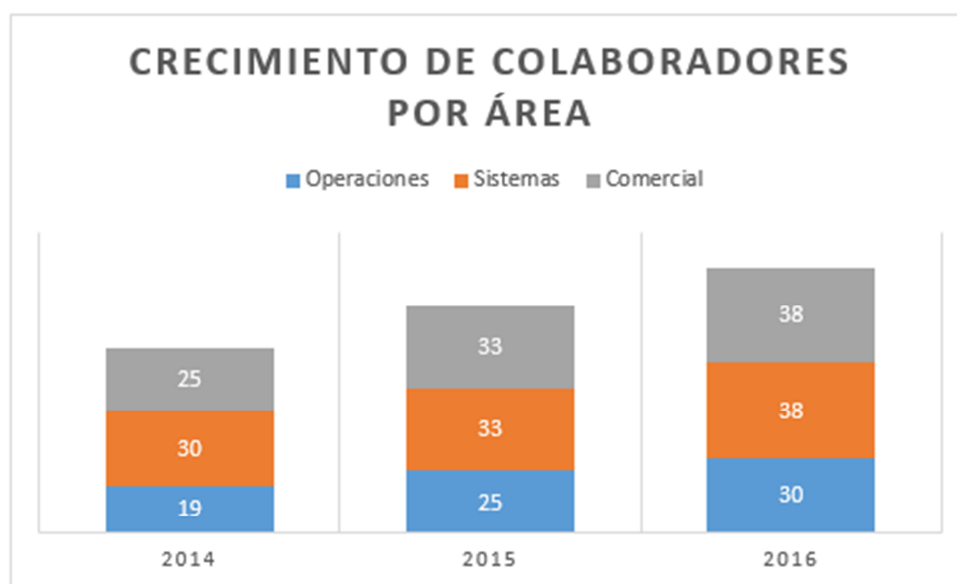
¹ AUM o Asset Under Management, Representa el patrimonio administrado por la empresa en nombre de sus clientes.

1.6.- Problemáticas

Si bien Principal ha logrado aumentar el AUM y su participación de mercado para cada uno de los productos que vende se ha presentado un nuevo escenario donde la situación noticiosa actual y su consecutiva necesidad de aumentar la fuerza de venta junto con el costo de mantención de la plataforma tecnológica que lo soporta ha aumentado significativamente en los últimos años. Este aumento de costos hace que la utilidad neta percibida por la empresa disminuya a pesar de aumentar la participación en el mercado.

El gráfico a continuación representa como ha aumentado la dotación de las áreas de ventas, operacionales y de sistemas en los últimos dos años.

Figura 5: RRHH de Áreas de fuerzas de ventas, operaciones y sistemas de los últimos dos años.



Fuente: *Principal*

Cabe señalar que un aumento en la fuerza de venta significa también un aumento en los costos fijos de la compañía junto con un aumento en los usuarios relevantes de las aplicaciones operacionales.

Si bien las áreas de ventas se han incrementado en un 20% en promedio anual las ventas de nuevos productos solo han crecido en un 8% respecto al año 2015. Esto se obtiene en un escenario donde es necesario realizar esfuerzos para ayuda a frenar un poco efectos de movimientos sociales que indican rechazo a empresas de ahorro obligatorio.

Por otro lado, dado el crecimiento de la fuerza de ventas, las herramientas que se utilizan para realizar la venta, manejo de oportunidades y atención al cliente deben

ser fáciles de utilizar y de rápida adopción dado que las fuerzas de venta deben estar disponibles lo antes posible.

Finalmente existen una serie de productos que tienen una fácil venta, o fácil adopción en el cliente, sin embargo, hay otros que requieren una maduración tanto en la fuerza de venta como en los clientes para poder posicionarse en nuevos nichos de mercado.

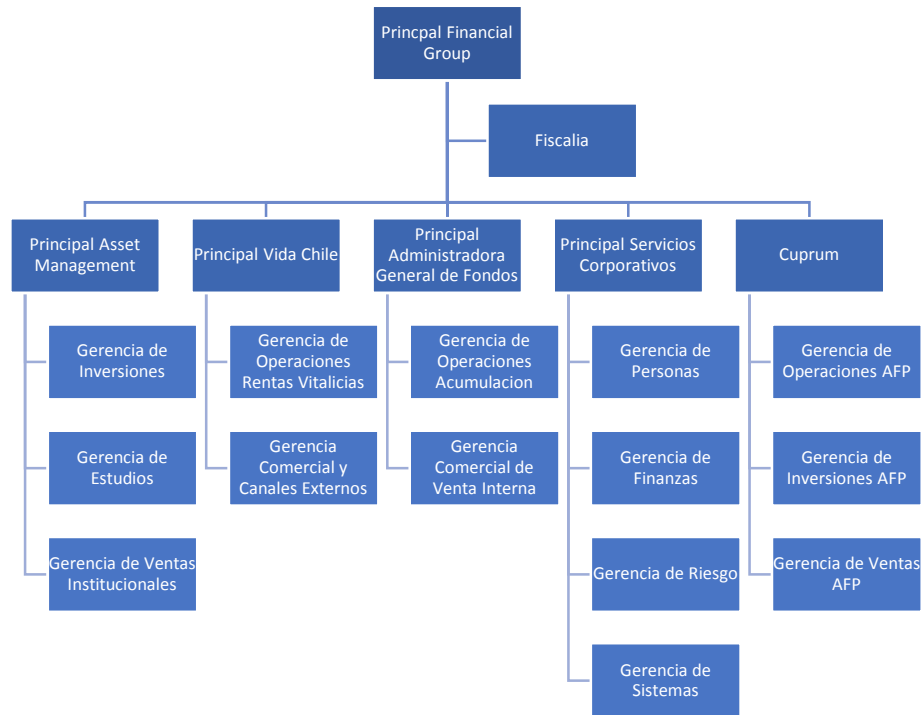
La conclusión que se extrae de las cifras expuestas (sumado a información recabada en el Primer Focus Group) es que la capacidad de venta y gestión debe ser simplificada y que tanto los costos de operación y el time to market debe mejorar.

1.7.- Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Principal está construida de manera de atender multi negocios y además de reportar a dos entidades distintas, la primera es un reporte nacional a través de las distintas empresas en Chile, la otra es a través de áreas transnacionales, que además deben responder a las filiales latino americanas y finalmente a la casa matriz ubicada en Des Moines, Iowa, Estados Unidos.

A continuación, se presenta la estructura organizacional Nacional y el área dentro de esta estructura donde se encuentra el área de Sistemas, donde se enmarca el presente trabajo.

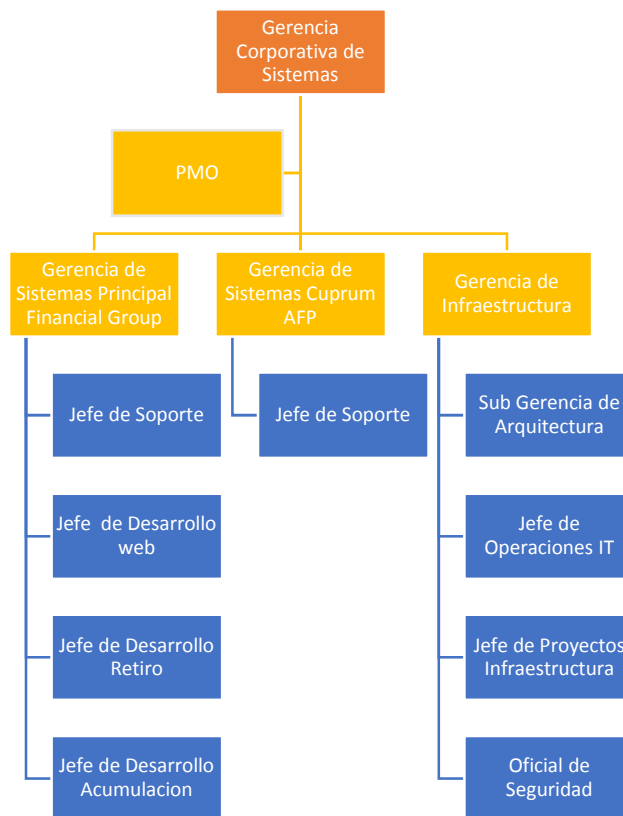
Figura 6: Organigrama Principal



Fuente: *Elaboración Propia*

Para mayor detalle se presenta a continuación el organigrama del equipo de sistemas y su relación con las distintas empresas

Figura 7: Organigrama de Sistemas de Principal

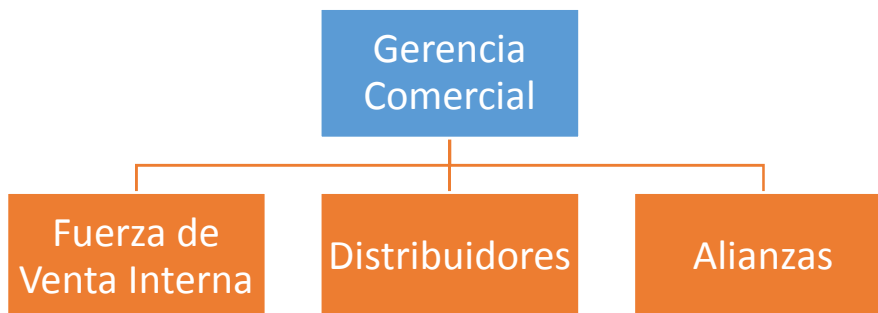


Fuente: *Elaboración Propia*

1.8.- Canales de Venta

Tal como se describió en la estructura organizacional existen diversos tipos de canales de ventas. A continuación, se explican cómo están compuestos dichos canales y la caracterización de los mismos.

Figura 8: Canales de Venta Principal



Fuente: *Elaboración Propia*

La gerencia comercial es más grande de lo simplificado en el organigrama anterior, sin embargo, ese gráfico permite entender que existen 3 tipos de áreas comerciales para la venta de productos de ahorro de Principal

A continuación, se describe cada uno de los canales mencionados:

- a) **Fuerza de Venta Interna:** Corresponde al equipo comercial interno de la compañía, tiene una cartera de clientes autogenerada y no tienen acceso por medio de herramientas internas a los clientes de otros canales de venta. Actualmente este equipo está compuesto por 34 personas.
- b) **Distribuidores:** Los distribuidores corresponden a empresas o personas naturales que no son parte de Principal, pero que revenden o posicionan los productos de Principal. Para la distribución ellos firman un contrato de reventa de los productos de principal, donde en muchos casos ellos pueden presentarse como agentes de venta de Principal. Actualmente existen en este canal apropiadamente 230 distribuidores.
- c) **Alianzas:** Las alianzas corresponden a grandes empresas que tienen la capacidad de diferenciar el modo de interacción con principal. Para las alianzas es posible que el cliente final no sepa que la Alianza está intermediando un producto de Principal y por lo tanto no tenga accesos a sitios web u otros canales de comunicación, pues la Alianza es su punto de contacto. En algunos casos las alianzas pueden generar un contrato de distribución que permita que Principal no administre la información de sus clientes, ese tipo de interacción es llamada “ómnibus”.

A continuación, se presenta una tabla que expone la participación del tipo de canal en las ventas actuales.

Tabla 1: Participación de Ventas por Canal

	Fuerza de venta Interna	Distribuidores	Alianzas
2014	25	174	5
2015	33	189	5
2016	38	215	6

Fuente: *Elaboración Propia*

2.- Desafíos Futuros

Principal ha crecido de gran manera en los próximos años, y los desafíos nacionales apuntan a que las personas deben aumentar su ahorro para mejorar sus pensiones.

Los desafíos de la empresa ahora corresponden primero a llegar a una consolidación en los tiempos difíciles para las empresas de ahorro. Eso significa llegar a una mayor cantidad de clientes y poder hacer una mejor venta sobre los clientes ya existentes.

Para poder llegar a más clientes lo que se necesita de Principal, es que tenga la capacidad de realizar procesos de venta de productos de manera masiva por medios no presenciales, es decir, gestionar mecanismos de ventas de productos masivos, de bajo ingreso, pero con una alta tasa de penetración. Para poder lograr ese objetivo se supone imprescindible que la plataforma este basado en medios digitales.

Otro desafío importante para la empresa es el proceso de posicionamiento de productos de ahorro, cuando el escenario político actual de las personas hace que el ahorro obligatorio crezca en un 5% y se modifique con eso la forma en que las personas administren su dinero.

Para realizar una mejor venta de productos se debe realizar la creación de productos especializados, general el posicionamiento además de productos ad hoc a la necesidad de cada uno de los clientes sin mayor esfuerzo en términos de administración ni de plataforma, y que permitan de manera eficiente alcanzar a clientes de alto poder adquisitivo.

Por otro lado, uno de los desafíos más importantes para la empresa es mejorar la eficiencia y costo operacional, eso se traduce en tener a la gente adecuada y suficiente para mantener su negocio, pero además a un costo de administración razonable, lo que significa que se deben evitar procesos manuales que aumentan el riesgo y costo operacional de la compañía.

Capítulo III: Diagnóstico

La siguiente sección se desarrolla en base a reuniones con distintas áreas de negocio y son complementados con los resultados obtenidos en el Focus Group I y II planteado en la metodología del trabajo de título. En este capítulo se definirán los temas como visión, valores centrales y estrategia, con el fin de definirlos en función de los propósitos e intereses de los accionistas de Principal.

1.- Visión y Estrategia Actual

La visión, valores centrales, lineamientos estratégicos e iniciativas de alto nivel fueron recogidos con la plana gerencial de Principal y se explican en el anexo I

2.- Análisis Externo

El Análisis Externo tiene por objetivo identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente en el que se desenvuelve la empresa; factores que están, en gran medida, fuera del control de la organización y corresponden al análisis del entorno y el medio de la industria. A continuación, se presentan análisis PEST, industrial, de mercado y de clientes de Principal, investigación de mercado y análisis de las 5 fuerzas de Porter.

2.1.-Análisis PEST

Este análisis, identifica a través de cinco grandes macro-variables el impacto externo que incide de manera transversal en todos los actores de la industria, más allá de la capacidad de manejo interno de la empresa.

Para la elaboración del análisis se realizó un levantamiento de información para identificar datos relevantes para las variables a analizar según esta herramienta.

2.1.1.- *Ámbito Político*

El escenario político actual del país se ve algo complejo, debido a la puesta en marcha de varias reformas legales impulsadas por el actual gobierno en diferentes áreas, tales como la modificación a la ley tributaria y la reforma constitucional, augurando años de crecimiento más lento para la economía nacional.

Los impactos tributarios hacen que la empresa tenga que actualizar de manera permanente sus herramientas para cumplir con las nuevas normativas y regulaciones. El ejemplo más simple de estos cambios en el ámbito tributario consiste en las modificaciones para el beneficio tributario 57bis.

El 57 bis es un beneficio tributario que se puede obtener a través de diversos instrumentos de inversión, entre ellos en Fondos Mutuos, cuenta de ahorro voluntario (CAV), Cuenta 2, depósitos a plazo, cuentas de ahorro bancarias y cuentas de ahorro asociadas a un seguro de vida.

Los cambios que ha sufrido en el último tiempo el 57 bis son:

1. Hasta el 31 de diciembre del 2014 el 57 bis seguirá teniendo las mismas condiciones tributarias
2. Durante el 2015 y 2016 funcionara con excepciones, en una etapa llamada transición
3. Se derogará el 2017, es decir, a partir de dicho año los aportes tributarios no podrán acogerse a ese beneficio.

Otro factor político relevante, es el anuncio de este año de realizar una reforma al monto de contribución obligatoria aumentando el monto de ahorro de un 10% a un 15% del sueldo con tope la renta máxima imponible.

Por otro lado, la iniciativa de alto nivel de mantener la franquicia para el retiro hace que una de las acciones que Principal realiza de manera permanente es el apoyo al regulador dado la experiencia global que Principal tiene en las necesidades para el retiro. En ese sentido Principal está trabajando además en las siguientes propuestas:

1. Usar el 5% del aporte de la empresa para APVC
2. Flexibilizar comisiones
3. Fondos Ciclo de vida
4. Comisión sobre saldo
5. Subir el tope imponible
6. Rescate por enfermedad
7. Incentivos para postergar la edad de jubilación
8. Renta Vitalicia Variable
9. Cuenta Mujer
10. Renta Vitalicia universal para el nuevo "Pilar Colectivo"

2.1.2.- Ámbito Económico

En agosto del año 2016 el gobierno anunció un aumento del monto de ahorro obligatorio de las personas, y si bien aún no se explica cuál será el método en qué ese 5% se incluirá en las cuentas individuales de capitalización. Sin embargo, esto tendrá un claro efecto en las personas, ya que al verse enfrentadas en un aumento de su monto obligatorio no habrá incentivos al ahorro individual, esto

puede tener efectos sobre la estrategia de posicionamiento de productos de la compañía.

2.1.3.- Ámbito Social

En el ámbito social, existe un fuerte movimiento social llamado No Mas AFP y que tiene como fin último modificar el sistema de pensiones de Chile. En ese sentido las acciones que este grupo fomenta han afectado en el último tiempo el desempeño de Cuprum, filial de Principal, ya que dentro de las solicitudes realizadas esta la desafiliación de dicha AFP. Como resultado de este tipo de iniciativas han ocurrido dos efectos, Principal ha incrementado su fuerza de venta de Cuprum para compensar la huida de clientes de dicha empresa y, además, ha solicitado al holding completo una disminución de su estructura de costos.

2.1.4.- Ámbito Tecnológico

En relación al ámbito tecnológico, las tendencias se enfocan en servicios cloud y con herramientas world class. Por otro lado, ya que el fuerte del presente trabajo de título está asociado al área de tecnología entonces es relevante también mencionar que hay un alto impacto en las empresas que enfocan sus desarrollos en arquitecturas constituidos por microservicios.

2.1.5.- Conclusiones PEST

En conclusión, se puede advertir que la variable social (por la tendencia generada por el movimiento No más AFP), y la variable política y tecnológica en conjunto, parecen ser las más relevantes para la empresa.

La variable tecnológica va a ser uno de los puntos relevantes en estudio, pero marcado fuertemente por el clima político social que afecta a las empresas financieras y de ahorro. El mensaje que se ha impartido en la sociedad es que el ahorro obligatorio del 10% no es suficiente, y dependerá de cada empresa financiera el cómo capitalice dicho mensaje en mejorar su posicionamiento y oferta específicas a cada cliente objetivo.

2.2.- Industria

Durante el proceso de investigación de la industria se hizo una revisión de los participantes en los procesos relacionados a la compañía, este análisis se realizó tanto para industria de los Seguros como para la industria de inversión en Administradoras Generales de Fondos.

Dentro del mercado de las aseguradoras existen diferentes agentes, los cuales se presentan a continuación:

1. Compañías de Seguros de Vida
2. Compañías de Seguros Generales
3. Asociación de Aseguradoras de Chile (AACH)
4. Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)
5. Canales de Distribución
6. Cliente final

En cuanto a la Industria de las aseguradoras, estaba compuesta a inicios del año 2015 por 31 compañías de seguros de vida y 25 compañías de seguros generales. Esta industria finalizó el año 2015 con un ingreso por Prima Directa recaudada de UF289,1 millones equivalente a US\$10.473 millones, y un crecimiento real del 14,4%. El aumento de la recaudación en términos de primas sucedió en un contexto en que la economía nacional presentó un crecimiento del 2,1% del PIB y una inflación anual de 4,3%.

Específicamente, la prima directa de las compañías de seguros generales creció un 6,2% real. En cambio, para las compañías de seguros de vida la recaudación de prima creció en un 18,6% real. El número de compañías de seguros vigentes a diciembre 2015 aumentó en tres, por lo cual el total de entidades en el país llegó a 59 aseguradoras al final del año, de las cuales 25 son compañías de seguros generales y 34 de seguros de vida.

El mercado de los seguros fue afectado por la promulgación de 8 leyes, 23 Normas de Carácter General publicadas por la SVS, 10 circulares y un oficio a circulares.

A continuación, se presenta la composición de Compañías de Seguros asociadas a la SVS durante el año 2015:

Figura 9: Aseguradoras asociadas a la AACH

Compañías de Seguros de Vida (31)	Compañías de Seguros Generales (25)
ACE Seguros de Vida S.A.	ACE Seguros S.A.
Banchile Seguros de Vida S.A.	AlG Chile Compañía de Seguros Generales S.A.
BBVA Seguros de Vida S.A.	Aseguradora Magallanes S.A.
BCI Seguros Vida S.A.	Assurant Compañía de Seguros Generales S.A.
BICE Vida Compañía de Seguros S.A.	BCI Seguros Generales S.A.
BNP Paribas Cardif Seguros de Vida S.A.	BNP Paribas Cardif Seguros Generales S.A.
BTG Pactual Compañía Seguros de Vida S.A.	Cesce Chile Aseguradora S.A.
CF Seguros de Vida S.A.	Compañía de Seguros de Créditos Coface Chile S.A.
Compañía de Seguros de Vida Cámara S.A.	Compañía de Seguros Generales Penta Security S.A.
Compañía de Seguros de Vida Consorcio Nacional de Seguros S.A.	Compañía de Seguros Generales Continental S.A.
Compañía de Seguros Corpseguros S.A.	Compañía de Seguros de Crédito Continental S.A.
Compañía de Seguros Confuturo S.A.	Compañía de Seguros Generales Consorcio Nacional de Seguros S.A.
Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	Chilena Consolidada Seguros Generales S.A.
CN Life Chile Compañía de Seguros de Vida S.A.	Chubb de Chile Compañía de Seguros Generales S.A.
Cruz Blanca Compañía de Seguros de Vida S.A.	HDI Seguros S.A.
Euroamérica Seguros de Vida S.A.	HDI Seguros de Garantía y Crédito S.A.
HDI Seguros de Vida S.A.	Liberty Compañía de Seguros Generales S.A.
Itaú Chile Compañía de Seguros de Vida S.A.	Mapfre Compañía de Seguros Generales de Chile S.A.
Mapfre Compañía de Seguros de Vida Chile S.A.	Orion Seguros Generales S.A.
MetLife Chile Seguros de Vida S.A.	QBE Seguros Generales S.A.
Mutual de Seguros de Chile	Renta Nacional Compañía Seguros Generales S.A.
Mutualidad del Ejército y Aviación	RSA Seguros Chile S.A.
Ohio National Seguros de Vida S.A.	Solunion Seguros de Credito S.A.
Penta Vida Compañía de Seguros de Vida S.A.	Zenit Seguros Generales S.A.
Principal Compañía de Seguros de Vida Chile S.A.	Zurich Santander Seguros Generales S.A.
Renta Nacional Compañía de Seguros de Vida S.A.	
Rigel Seguros de Vida S.A.	
RSA Compañía de Seguros de Vida S.A.	
Seguros Vida Security Prevision S.A.	
Seguros de Vida Sura S.A.	
Zurich Santander Seguros de Vida S.A.	

Fuente: Asociación de Aseguradoras de Chile

En el mercado de Administradoras Generales de Fondos en cambio existen actores complementarios, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Administradoras Generales de Fondos
2. Asociación de Administradoras de Fondos Mutuos (AAFMM)
3. Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)
4. Ministerio de Hacienda
5. Servicio de Impuestos Internos (SII)
6. Consejo de Autorregulación de AAFMM
7. Canales de Distribución
8. Clientes Finales

En cuanto a la Industria de las administradoras generales de fondos, esta se compuso al inicio del año 2015 por 19 Administradoras Generales de Fondos. Esta industria finalizó el año 2015 con un patrimonio efectivo administrado de \$29.141 mil millones, aumentando en torno a 4% anual. El patrimonio administrado a fines del año 2015 representó un 18% del PIB Nacional.

El número de partícipes de dichos fondos mutuos también se incrementó, superando los dos millones de aportantes y el número de series en la industria cerró el año 2015 en 2500 aproximadamente, incorporándose 100 nuevas series ese año.

Por categoría de fondos, tanto el patrimonio como los partícipes, se concentraron principalmente en fondos de deuda con duración menos a 90 días.

En términos de ahorro voluntario, desde la incorporación de los fondos mutuos en las alternativas de inversión con capacidades de ahorro voluntario se ha alcanzado una participación de 33% a diciembre del año 2015 (32% en diciembre del 2012)

El mercado de los Fondos Mutuos fue afectado por la promulgación de 3 leyes, 1 circular y un acuerdo OCDE para el intercambio multilateral de información financiera.

2.3.- Análisis del Mercado

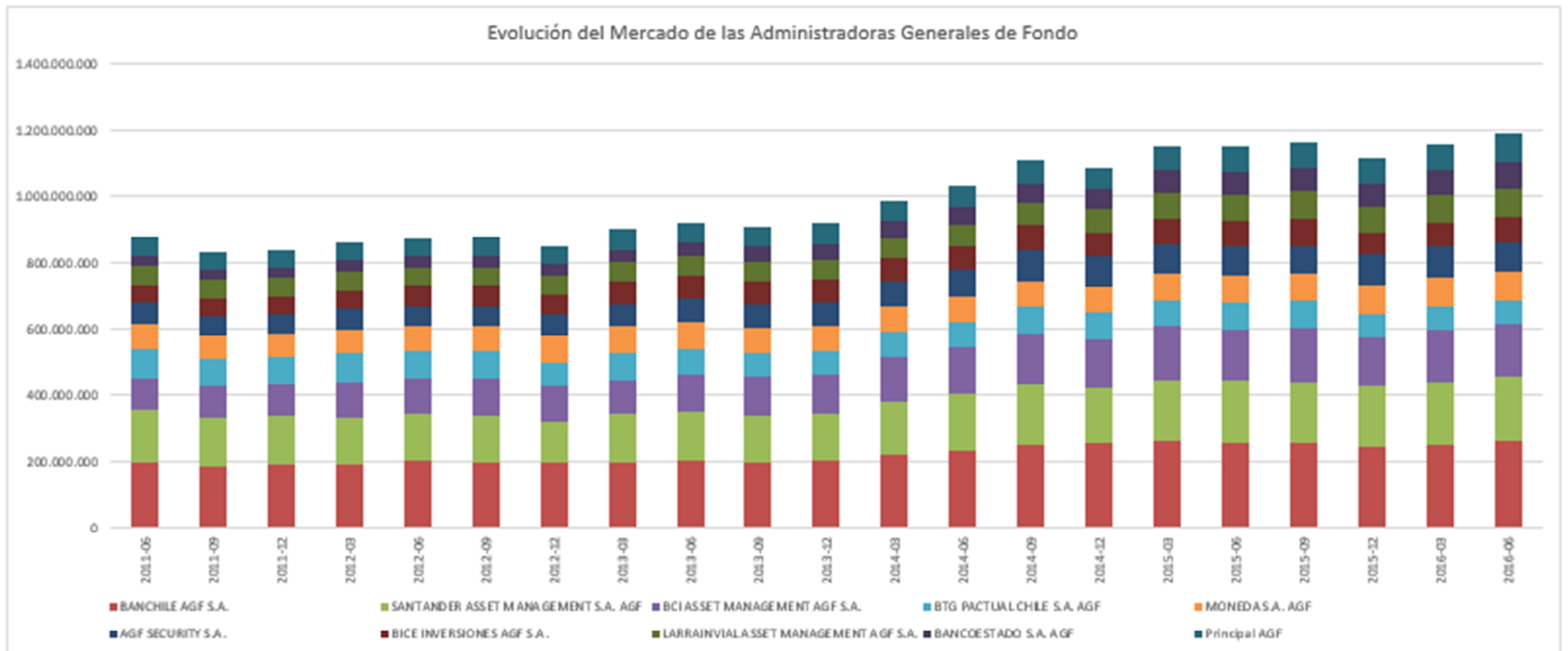
Para diseñar la estrategia es relevante tener antecedentes sobre el tamaño del mercado, el crecimiento que han tenido las distintas herramientas de inversión y el posicionamiento que la empresa tiene en ambos mercados. Por ello se hace necesario cuantificar su tamaño, su crecimiento reciente, analizar su concentración y estudiar el tamaño potencial que podría tener en el mediano y largo plazo, a objeto de visualizar el atractivo, oportunidades y características de dichos segmentos.

2.3.1.- Caracterización del Mercado de Aseguradoras

Si bien el mercado de las aseguradoras está compuesto por 36 empresas aseguradoras, solo 10 de ellas tienen una participación de mercado relevante, el cual se presenta a continuación en un gráfico de la evaluación de las primas recaudadas por institución para los últimos 5 años.

El mercado de los seguros actualmente se encuentra liderado por Metlife, quien posee un 12% de participación y seguida por Consorcio y Penta con un 11% y un 9% respectivamente. Principal se encuentra con un 5% de participación, en el séptimo lugar entre las empresas de la misma rama.

Figura 10: Evolución de Ingresos en el Mercado de las Aseguradoras.



Fuente: *Elaboración Propia*

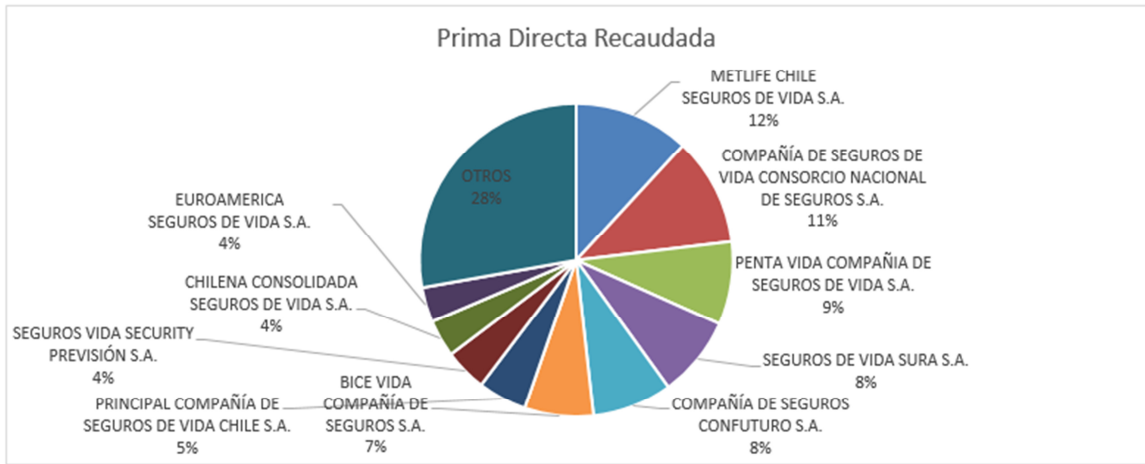
El crecimiento que ha tenido el mercado es de un 11% y el crecimiento neto del año pasado fue de un 6%.

2.3.2.- Benchmark del Mercado de las Aseguradoras

El mercado de las aseguradoras si bien está compuesto por varias compañías de seguro, no todas tienen una participación de mercado relevante y una capacidad de administración de clientes que lo hagan significativos como para incluirlos en el presente análisis.

Para poder identificar las empresas que tienen un tamaño comparativo respecto a principal relevante (mayor o igual) se obtuvo la información publicada en la Superintendencia de Valores y Seguros sobre las estadísticas del mercado Asegurador². Donde se informan los valores de prima directa recaudada por cada entidad aseguradora. Este valor permite identificar el tamaño de la cartera administrada y calcular de esta manera la participación de mercado que tiene cada empresa.

Figura 11: Participación de Mercado por Aseguradora a junio 2016.



Fuente: *Elaboración Propia*

Con la participación de mercado mencionada anteriormente se realizaron entrevistas con gerentes de operaciones y/o de tecnologías representante de dichas empresas, durante las entrevistas se solicitó información respecto a la plataforma que utilizan para la administración de participes, la información respecto a la tecnología en la que se encuentra, sobre si ellos realizan desarrollos

² Estadísticas de Prima directa del mercado asegurador <http://www.svs.cl/portal/estadisticas/606/w3-propertyvalue-20210.html>

internos o tienen algún proveedor, fábrica o servicio de actualización de plataforma.

A continuación, se presenta un resumen de las características observadas por empresa, el tipo de administración de plataforma que tiene, el lenguaje de la aplicación que lo soporta y el lenguaje de bases de datos que utilizan, además, la antigüedad de cada empresa y en caso de ser relevantes comentarios descriptivos del tipo de servicio y experiencias que han tenido.

Figura 12: Benchmark Mercado de Seguros

COMPAÑÍA	PARTICIPACIÓN SEGÚN PRIMA DIRECTA	CORE SEGUROS					
		APLICACIÓN	Base de Datos	Lenguaje Aplicación	PROVEEDOR	Antigüedad de la Empresa	Comentarios
MetLife Chile Seguros de Vida S.A.	13%	VARIAS	Oracle	Varias	PROPIA	36 años	
Consorcio Nacional de Seguros S.A.	11%	VISUAL TIME	Oracle	ASP	PROPIA	100 años	Ante los problemas de implementación, compraron los fuentes y mantienen su propia versión.
BICE Vida Compañía de Seguros S.A.	8%	EII	DB2	Cobol	PROPIA	23 años	No venden seguros con ahorro
Seguros de Vida Sura S.A.	8%	VISUAL TIME	Oracle	ASP	INMOTION	27 años	Versión propia, separada del core, no tiene actualizaciones automáticas. Operación requiere 5 personas permanentes en la empresa
Confuturo	7%	VISUAL TIME	Oracle	ASP	INMOTION	21 años	Versión propia, separada del core, no tiene actualizaciones automáticas. Operación requiere 2 personas permanentes en la empresa
Principal Compañía de Seguros de Vida Chile S.A.	5%	PISYS	SQL Server	java, cobol	PROPIA	26 años	Aplicación de la casa matriz, recientemente actualizada de Power Builder a Java
Seguros Vida Security Previsión S.A.	5%	ACSEL	Oracle	Forms	PROPIA	35 años	Ante los problemas de agilidad, compraron los fuentes, extendieron la funcionalidad y mantienen su propia versión.
Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.(Zürich)	4%	N/A	SQL Server	Cobol	PROPIA	25 años	
EuroAmérica Seguros de Vida S.A.	4%	N/A	DB2	RPG	PROPIA	54 años	

Fuente: *Elaboración Propia*

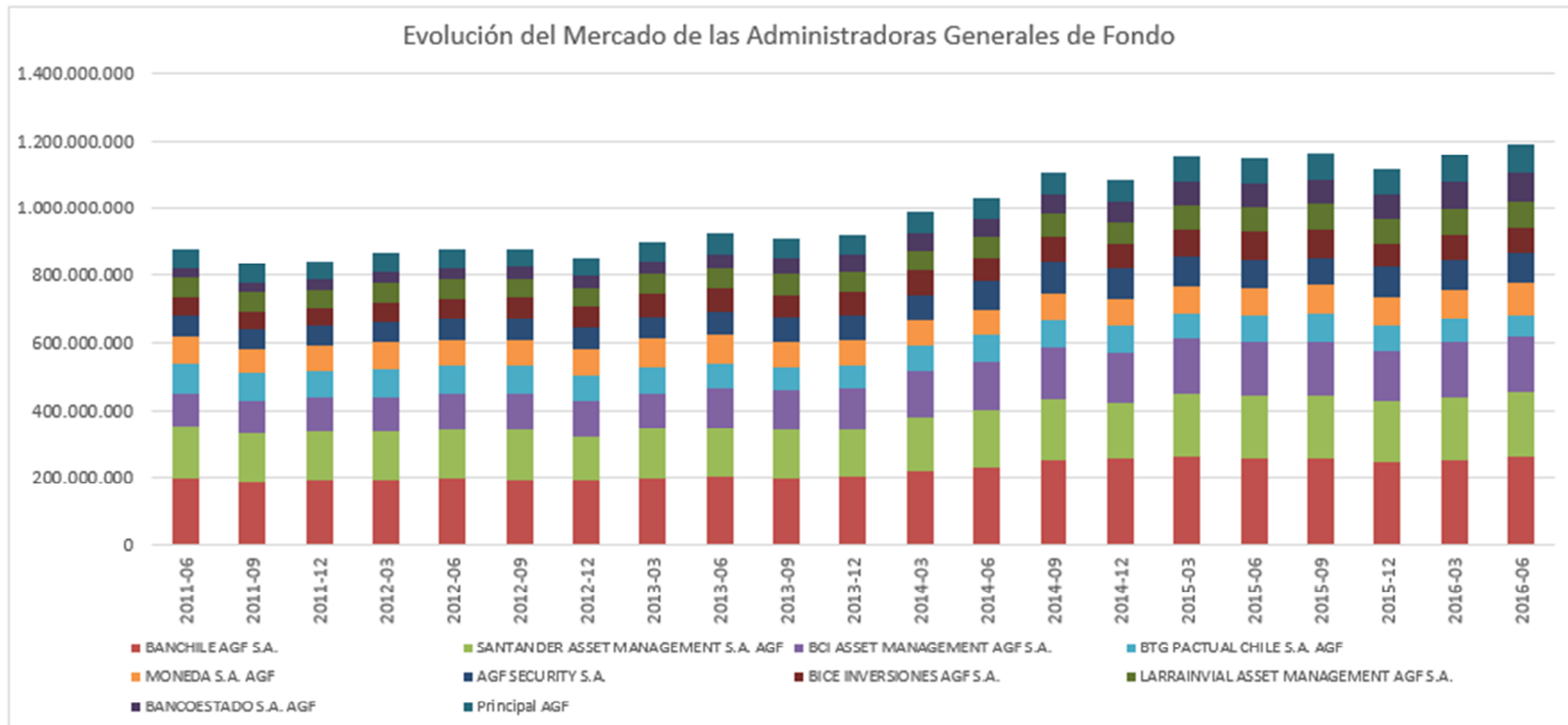
La aplicación con mayor penetración en el mercado actual de seguros corresponde a Visual Time que es una aplicación desarrollada en lenguaje asp y que ejecuta sobre base de datos Oracle. En el próximo capítulo se desarrollará más sobre esta solución disponible en el mercado.

2.3.3.- Caracterización del Mercado de las Administradoras Generales de Fondos

El mercado de las Administradoras Generales de Fondos se compone de 19 empresas, las cuales administran 452 Fondos Mutuos y 100 series distintas. Estos Fondos se distribuyen en 3 monedas distintas, pesos, dólar y euros compuestos por 386 fondos en pesos, 71 en dólares y 2 en Euros.

El mercado de las Administradoras Generales de Fondos se encuentra liderado por BanChile Inversiones, quien posee un 17% de participación seguida por Santander con un 12% y BCI con un 10%. Principal cuenta con un 5% de participación de mercado, ocupando el sexto lugar entre las administradoras.

Figura 13: Evolución de Ingresos en el Mercado de las Administradoras Generales de Fondo.



Fuente: Elaboración Propia

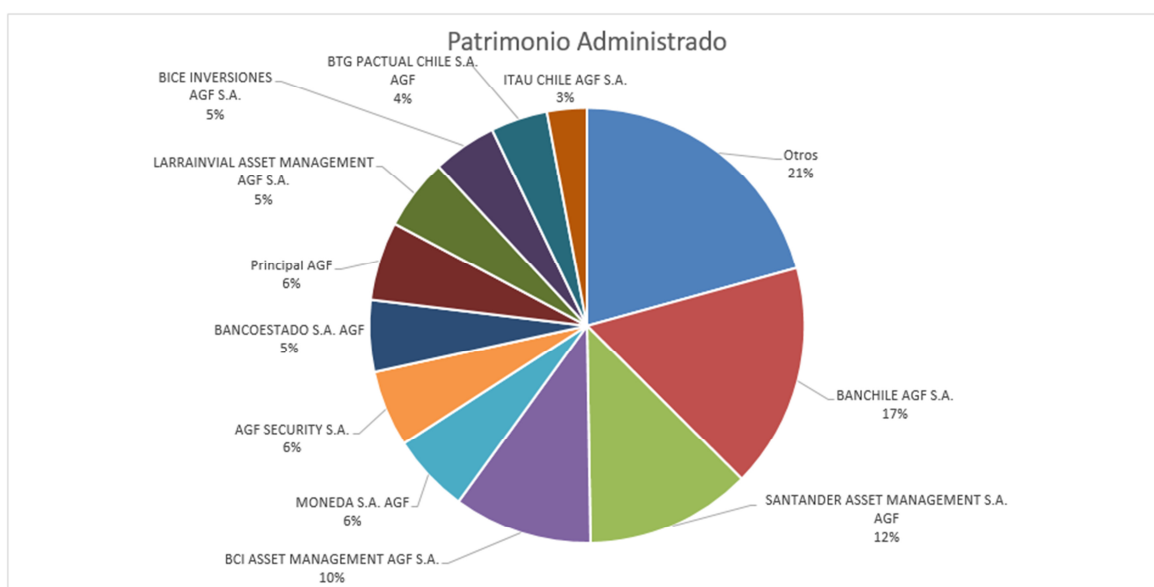
El crecimiento promedio que ha tenido el mercado es de un 2% y el crecimiento neto del año pasado es de un 3%.

2.3.4.- Benchmark del Mercado de las Administradoras Generales de Fondos

El mercado de las Administradoras Generales de Fondos, es menor al de las aseguradoras, sin embargo, el patrimonio que ellas administran son superior al del mercado de las aseguradoras.

Para poder identificar las empresas que tienen un tamaño comparativo respecto a Principal (mayor o igual) se obtuvo la información publicada en la Superintendencia de Valores y Seguros sobre las estadísticas del mercado de Administradora Generales de Fondo³. Donde se obtienen los valores de Patrimonio por Administradora lo que permite identificar el tamaño de la cartera administrada y calcular de esta manera la participación de mercado que tiene cada empresa en el mercado.

Figura 14: Participación de Mercado por Administradora General de Fondos a junio 2016.



Fuente: *Elaboración Propia*

³ Estadísticas de Patrimonio administrado del mercado de las administradoras generales de fondo <http://www.svs.cl/portal/estadisticas/606/w3-propertyvalue-20210.html>

Al igual que la investigación de mercado para el Benchmark de seguros se utiliza la lista de empresas con mayor participación para realizar las entrevistas obteniéndose el siguiente resultado:

Figura 15: Benchmark Mercado de Administradoras Generales de Fondo

COMPAÑÍA	PARTICIPACIÓN SEGÚN Patrimonio Administrado	CORE SEGUROS						Comentarios
		APLICACIÓN	Base de Datos	Lenguaje Aplicación	PROVEEDOR	Antigüedad de la Empresa	Cantidad de Fondos	
BANCHILE ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS S.A.	17%	No Indica	No Indica	No Indica	No Indica	30 años	32	Se Informa que realizan desarrollo interno, no se puede corroborar
SANTANDER ASSET MANAGEMENT S.A. ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS	12%	Propia	No Indica	.Net	Propia	12 años	37	Herramienta Propia Global
BCI ASSET MANAGEMENT ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS S.A.	10%	GOLF	Oracle	.Net	RD Sistemas	28 años	49	
PRINCIPAL ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS S.A.	6%	PI Sys	MS-SQL	Java, Cobol	Propia	21 años	19	Herramienta Propia, recientemente actualizada a Java desde Power Builder
AGF SECURITY S.A.	6%	No Indica	No Indica	No Indica	No Indica	24 años	26	
BANCOESTADO S.A. AGF	5%	Propia	MS-SQL	Java	Propia	8 años	16	
LARRAINVIAL ASSET MANAGEMENT ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS S.A.	5%	GOLF	Oracle	.Net	RD Sistemas	28 años	40	
BICE INVERSIONES ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS S.A.	5%	FlexCube	Oracle	Java	Oracle	28 años	32	
BTG PACTUAL CHILE S.A. ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS	4%	No Indica	No Indica	No Indica	No Indica	4 años	20	
ITAU CHILE AGF S.A.	3%	No Indica	No Indica	No Indica	No Indica	10 años	23	

Fuente: *Elaboración Propia*

Las AGFs en general complementan sus plataformas de AGF con la aplicación BAC para la contabilización y administración de su plataforma de inversiones, sin embargo, en cuanto al sistema de participes existen diversas soluciones utilizadas y no hay una única herramienta que domine en el mercado.

2.4.- Clientes

Principal identifica tres tipos de clientes, de los cuales dos son la principal fuerza de venta (distribuidores y alianzas) y de posicionamiento de sus productos y el último es el cliente final al que también tiene la posibilidad de atender directamente.

Durante el desarrollo del proyecto se realizaron entrevistas con los encargados de atender a cada uno de estos clientes y, por otro lado, con algunos clientes finales o distribuidores para entender cómo trabajan y cuál es el tipo de servicio que ellos esperan o valoran de la plataforma actual.

2.4.1.- Clientes Finales

Principal administra directamente aproximadamente 100.000 clientes, los cuales se distribuyen entre los diversos productos. De estos clientes 3.800 clientes tienen sobre 250 millones de pesos de inversión, este tipo de clientes es denominado como clientes preferentes.

Los clientes que tienen invertido entre 50 millones de pesos y 250 millones de pesos corresponden a la categoría Clasic y corresponden aproximadamente a 30.000 clientes. Finalmente, los clientes con menos de 50 millones de pesos corresponden a la categoría Select llegando a 66.200 clientes.

Para los clientes Preferentes existe un equipo personalizado de atención, que no pertenece a la fuerza de venta interna, sino que pertenecen a un servicio de postventa especializado. Estos clientes son usualmente quienes se encuentran más informados de los distintos beneficios tributarios a los cuales pueden acogerse y son quienes tienen mayores expectativas en términos de rentabilidad y servicio de la compañía.

Los clientes Clasic también son clientes informados y con altas expectativas, sin embargo, ellos son atendidos vía el apoyo de distribuidores y fuerza de venta interna.

Los Clientes Select están compuesto de manera mayoritaria (sobre 60% de la categoría) por clientes con aportes mensuales inferiores a 50 mil pesos ya que sus ahorros están en gran manera asociados a planes de APV grupales.

En términos de la interacción con la empresa, un 5% de las comunicaciones con la compañía se realizan a través del call center. Un 25% de las solicitudes de los clientes se realizan en las distintas sucursales y el 70% del resto de interacciones de los clientes son a través de la página web y de medios móviles.

Un punto relevante en la interacción de los clientes con Principal o con sus distribuidores, es que el cliente espera que el servicio que le entregue Principal respecto al servicio que le entrega el distribuidor sea al menos del mismo nivel y entreguen el mismo tipo de información relacionada a sus inversiones. Para ello Principal ha puesto a disposición de los distribuidores y fuerza de venta interna una serie de herramientas disponibles en un portal web, donde le permite al canal de distribución realizar transacciones, obtener reportes, cartolas y certificados de igual manera que lo haría el cliente a partir de su propio acceso al sitio de clientes.

De las entrevistas a este tipo de clientes se destacan tres conclusiones importantes:

1. Las principales consultas de clientes son relacionadas a la rentabilidad que tienen sus inversiones, y al acceso a resúmenes de movimientos o transacciones que se ven reflejadas usualmente en cartolas de saldos y movimientos.
2. Un segundo aspecto se relaciona con información relativa a las transacciones realizadas, por ejemplo, el call center recibe múltiples llamadas para identificar cuando será el pago de un rescate de Fondos Mutuos que paga a 3 días hábiles.
3. Finalmente, es crucial para el cliente poder administrar en el tiempo su capacidad de ahorro, y es por ello que gran cantidad de las solicitudes que se reciben a través del canal web corresponden a ajustes en la capacidad de

ahorro del cliente, al alza o a la baja y a la creación de nuevos movimientos de aporte a través del botón de pago.

Dada la composición de los clientes, mayoritariamente clientes select, la manera más efectiva de incrementar la comunicación con ellos es mediante la fidelización a través de medios masivos como las distintas páginas web y medios móviles, además, habilitar a las fuerzas de ventas externas a tener las herramientas para atender a los clientes de punta a punta.

2.4.2.- Distribuidores

Durante las entrevistas con los distribuidores de Principal, las experiencias más relevantes a mencionar son las siguientes:

1. Las expectativas de los distribuidores respecto a Principal es que Este último le entregue las mejores herramientas posibles para promover la venta. En ese sentido valoran ampliamente cuando la empresa realiza eventos de capacitación de las normativas tributarias y también cuando le actualizan a parrilla de productos disponibles.
2. Herramientas de prospección propia, los distribuidores no siempre son grandes empresas, sino que muchas veces son agentes de ventas que han decidido trabajar de manera independiente, y es en ese sentido que ellos valoran mucho que Principal les entregue herramientas para realizar prospecciones, reuniones con clientes, visualizar saldos y estados de cuenta de su cartera, y todo tipo de tareas que le permitan llegar al cliente como un brazo más de Principal
3. Finalmente, lo que más le importa al distribuidor es contar con herramientas para la venta online, y métodos para monitorear las comisiones que ellos tendrán dada su cartera de negocio. El mensaje esencial que ellos entregan es “estas dos capacidades las necesitan de manera equivalente a tener acceso a su cuenta corriente”.

2.4.3.- Alianzas

En principal existen aproximadamente 5 alianzas, las cuales tienen un canal de comunicación directo en Principal con un ejecutivo encargado de su atención. A diferencia de los distribuidores, las alianzas buscan diferenciarse de Principal como empresa y llegan a sus clientes por su propio posicionamiento en el mundo financiero. Estas alianzas alcanzan aproximadamente un 30% del patrimonio administrado por principal.

El posicionamiento y poder de negociación de estas alianzas hace que en general, en su interacción con la empresa las alianzas logren un trato diferencial, lo que les permite hacer que Principal sea quien debe adaptarse a la forma de distribución

que ellos tienen y llegar a un punto en común, ya que ellos ya poseen las herramientas de prospección y de venta con sus propios canales. La valoración principal de estas empresas es en el nivel de las comisiones por venta.

2.5.- Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se llevará a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de relacionar a Principal con las fuerzas que la influyen directamente, como lo son los competidores, los clientes, los proveedores, los sustitutos y las posibles nuevas empresas que entren al mercado, todo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas presentes en el medio específico en el que se desenvuelve Principal.

2.5.1.- Amenaza de Nuevos Entrantes o Competidores

Para crear un nuevo fondo mutuo se deben tener al menos 50 partícipes y un patrimonio administrado de 10.000UF, para crear una administradora general de fondos debe ser autorizado por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), para crear un nuevo seguro se debe crear un condicionado general, el cual debe ser aprobado por la SVS. Cada uno de los elementos mencionados anteriormente requiere una contabilidad especializada, un manejo especial de la tesorería, un área de operaciones que se encargue de procesar los negocios entre otros temas. Si bien, durante el último año se crearon 6 nuevas empresas en este rubro, estas lo hacen bajo el alero de una institución financiera existente. La principal amenaza visualizada en los últimos años corresponde a la compra de grandes instituciones, que provoca que las participaciones de mercado se reajusten habiendo nuevos líderes por cada tipo de productos. Este es el caso en la compra de Cuprum por parte de Principal, la que le permitió ser la entidad con mayor participación en el mercado del APV, el otro caso de grandes adquisiciones corresponde a la compra de Provida por parte de Metlife.

2.5.2.- Poder de Negociación de los Proveedores

Como se pudo observar en la sección de “Alianzas” del presente capítulo, las empresas de distribución son las principales negociadoras. Ellas tienen capacidades de negociar en términos de precio e incluso en las herramientas y la interacción que tendrán con la empresa.

El otro tipo de negociadores corresponde a los proveedores de servicios que tecnológicos de la empresa, ya que ellos son quienes realizan la construcción de las herramientas que se ponen a disposición de la venta.

Para poder administrar las negociaciones de los proveedores tecnológicos se ha trabajado durante este año en la construcción de contratos marcos, que contengan las tarifas pre establecidas para los distintos niveles de dificultad y de alcance de proyectos.

2.5.3.- Rivalidad entre Competidores

La rivalidad presente en la Industria es alta, pero está altamente regulada a su vez. La competitividad de la industria se visualiza en canales de televisión y campañas radiales, donde los mensajes distribuidos a la comunidad como “hablemos de tu pensión”, o “te aconsejamos de tu futuro para que tú aproveches el presente. La principal rivalidad entre los competidores de esta industria, es que, al ser empresas de bienes intangibles, uno de sus principales activos son los desempeños de sus fondos y la confiabilidad que se puede tener en la empresa, la ética y la integridad, ya que el principal objetivo de las empresas es administrar el ahorro de las personas.

2.5.4.- Poder de Negociación de los Compradores

Si bien los compradores no pueden hacer modificaciones sobre las remuneraciones que se les cobra por la administración, o bien las comisiones de entrada o de salida, e incluso los gastos de administración que tienen cada uno de los productos que comprar, los compradores tienen un alto poder de negociación, ya que cada producto que ellos comprar puede tener un sustituto en el mismo mercado a costo 0 de cambio, es en ese sentido que cada empresa financiera debería contar con presencia en las diversas estrategias de inversión que puede tener un cliente, donde si no existe alguno de los horizontes de inversión que requiere es posible que se vaya a alguna otra empresa competidora.

2.5.5.- Amenaza de Productos Sustitutos

En general, los clientes buscan tener consolidados sus ahorros, es por eso que cuando una empresa financiera no tiene disponible algún producto que le permita diversificar sus inversiones o cumplir sus objetivos de ahorros individuales existe una alta propensión a cambiar la institución donde realizan sus ahorros. Por otro lado, cuando un cliente es atendido por algún distribuidor que le entregue un servicio especializado es posible que el cliente busque mantener su distribuidor y no así mantener una relación con la institución financiera en la que se encuentre.

2.5.5.- Matriz de Factores Competitivos

A modo de identificar las oportunidades y amenazas relacionadas al medio específico en el que se desenvuelve Principal, es que se realiza la matriz de factores competitivos, en la cual se indica la relevancia e impacto de cada oportunidad o amenaza. La relevancia se basa en la magnitud que tienen estas para las empresas del medio, mientras que el impacto indica la escala en que las afectan, en donde la escala de valor aumenta de 1 a 4 para medir impactos de bajo, medio, medio alto y alto.

En base al análisis presentado anteriormente, y definida la relevancia e impacto de cada fuerza, la matriz de factores competitivos es la siguiente:

Tabla 2: Matriz de Factores Competitivos

Factores Competitivos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
Oportunidades Competitivas			
O1: Poder de Proveedores Sustitutos	35%	2	0,70
O2: Poder de Proveedores	15%	4	0,60
Total Oportunidades Competitivas	50%		1,30
Amenazas Competitivas			
A1: Amenaza de Nuevos Competidores	20%	2	0,40
A2: Alta Rivalidad entre Competidores	20%	4	0,80
A3: Alto Poder de Compradores	10%	3	0,30
Total Amenazas Competitivas	50%		1,50
Total de Factores Competitivos	100%		-0,20

Fuente: *Elaboración Propia*

2.6.- Conclusiones Análisis Externo

La metodología propuesta contempla utilizar una visión de organización financiera junto con una visión basada en recursos para diseñar la estrategia. Para obtener la visión de la primera, a continuación, se presentan las conclusiones extraídas de los análisis y actividades, con foco externo, desarrolladas hasta ahora, sintetizando todo en una conclusión general, en donde se pueden identificar los aspectos más relevantes con el fin de construir una matriz de factores generales y competitivos, definiendo qué factores son oportunidades o amenazas, matriz que será de gran utilidad en posteriores análisis y para el diseño de la estrategia.

En cuanto al análisis PEST, socialmente, se concluye que existe un gran movimiento en contra las AFP y sus controladores. Además, el ambiente político hace que el encontrar las oportunidades de desarrollo de nuevos productos y la adaptación de los existentes a las nuevas regulaciones locales y de mercado hace

que la adaptabilidad de la plataforma sea de manera permanente y alineada con el negocio.

La aprobación del proyecto de ley para aumentar el ahorro obligatorio provoca que las empresas financieras estén en la mira de los clientes, y además que deban encontrar nuevas formas de fomentar el ahorro voluntario de las personas, y la administración de los beneficios tributarios que puedan tener.

En cuanto a los datos de mercado, los análisis del crecimiento permanente que tiene la industria para el mercado de seguros y de fondos mutuos es observable que ambos crecen a velocidades diferentes y que principal ocupa una posición conservadora en términos de participación.

Es interesante observar que para la industria de AGF las empresas con mayor participación de mercado son aquellas que tienen presencia en la banca, y que el posicionamiento de los fondos administrados es a través del cross selling de su cartera.

Respecto a los factores competitivos provenientes del análisis de las 5 fuerzas de Porter, en resumen, de lo encontrado se observa que los nuevos competidores tienen barreras de entrada de alta regulación, y que cada actor en el mercado tiene en promedio 20 años de experiencia en el mercado, existe además un alto nivel de negociación de los proveedores de distribución, pero un bajo nivel de negociación de los proveedores de servicios tecnológicos. Desde el punto de vista de las amenazas se considera que existe un alto nivel de negociación de los clientes, lo que hace que exista un alto nivel de rivalidad entre los vendedores y una necesidad creciente por la creación de nuevos productos para poder competir en todos los negocios.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas provenientes tanto del entorno externo como específico, se procede a la construcción de la matriz de factores generales y competitivos, asignando la relevancia e impacto de cada uno. Variables que, bajo el mismo sistema de medición utilizado en la construcción de la matriz de factores competitivos, enumerados de 1 a 4 para los valores de bajo, medio, medio alto y alto, los que otorgan el impacto ponderado a cada oportunidad o amenaza. Los factores provenientes del análisis de las 5 fuerzas de Porter se resaltan en amarillo con el fin de distinguirlos de aquellos extraídos del entorno externo o general.

Tabla 3: Matriz de Factores Generales y Competitivos

Factores Generales y Competitivos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
Oportunidades			
O1: Mercado Potencial	13%	3	0,39
O2: Factor Social	13%	3	0,39
O3: Factor Tecnológico	15%	2	0,3
O4: Factor Político	4%	3	0,12
O5: Poder de Productos Sustitutos	9%	3	0,27
O6: Poder de Proveedores	9%	3	0,27
Total Oportunidades	63%		1,74
Amenazas			
A1: Factor Económico	13%	3	0,39
A2: Amenaza Nuevos competidores	10%	4	0,4
A3: Rivalidad entre Competidores	10%	3	0,3
A4: Poder de Compradores	4%	2	0,08
Total Amenazas	37%		1,17
Total de Factores Generales y Competitivos	100%		2,91

Fuente: *Elaboración Propia*

A modo de conclusión general, se puede observar una industria atractiva en tamaño, pero donde no hay que descuidar la situación económica del país. El ahorro voluntario de las personas está a la baja y es necesario adaptar la oferta de productos de la empresa para recoger todas las necesidades de ahorro de corto, mediano y largo plazo de las personas. Por lo demás se espera un alto dinamismo en el ámbito político y existe una deuda en términos de una visión tecnológica.

3.- Análisis Interno

En el proceso de análisis interno es importante realizar un diagnóstico de los puntos clave de la empresa, es necesario poder garantizar el cumplimiento de los atributos de valor ofrecidos al cliente, las ventajas competitivas respecto de la competencia y a los estándares mínimos esperados en el sector. Parte de las respuestas que se busca responder en este análisis son: ¿Cómo quiero que mi empresa sea identificada y reconocida por los consumidores y proveedores?, ¿Cuál es mi nivel de conocimiento del negocio?, ¿Cuál es mi experiencia? Las respuestas a estas preguntas representarán factores internos positivos que serán aprovechados para conseguir los objetivos del negocio y factores negativos deberán ser eliminados o reducidos.

Si bien el análisis interno no recomienda basarse en análisis globales, a modo de robustecer las posteriores conclusiones y a su vez poder contraponer las actividades identificadas en el modelo de negocios con las capacidades internas de la empresa, se propone desarrollar un análisis PCI para los fines antes mencionados, los que serán de gran valor en la confección del diseño de una estrategia para el área de sistemas de Principal.

3.1.- Análisis PCI

El análisis PCI busca medir y estudiar las capacidades internas de la empresa, a través de seis dimensiones, el PCI no describe el funcionamiento del modelo de negocios, sino más bien muestra las capacidades de la organización y brinda una mirada del “cómo” generar cambios que modulen y moderen la dinámica con que se direcciona y reacciona la empresa.

3.1.1.- Capacidad Directiva

En Principal existe una amplia plana directiva, a nivel de Gerencia General existen 4 Gerentes para el holding en Chile. Ellos son la Gerente General de la Administradora General de Fondos, quien tiene la responsabilidad sobre el desarrollo de nuevos productos del holding, El Gerente General de la compañía de seguros de vida quien tiene la responsabilidad sobre las sucursales y la operación del holding. La empresa de servicios corporativos donde existen las áreas compartidas por compañías del holding como recursos humanos, infraestructura tecnológica, desarrollo de sistemas, marketing, fiscalía y compliance y finalmente la AFP que es administrada por un Gerente General distinto.

Fuera de eso existen roles que además de tener las responsabilidades locales se reportan además hacia la casa matriz representada por Principal International. Esos roles tienen la responsabilidad de alinear las necesidades y decisiones locales con las directrices que la empresa tiene a nivel global. Entre las áreas con doble reportería se encuentran: Fiscalía, Sistemas (Infraestructura y Desarrollo), Marketing y Recursos Humanos.

En la cabeza de la dirección de la Administración General de Fondos cuenta con una vasta experiencia en principal, con más de 10 años en la compañía y ascendiendo desde ingeniero de desarrollo de productos en sus inicios hasta pasar por la Jefatura de Productos, Gerencia de Desarrollo de productos y actualmente la Gerencia General.

Liderando la empresa de vida se encuentra una persona que ha trabajado en principal por más de 16 años. Dentro de la empresa ha ascendido desde diversos

roles partiendo por el área de actuariado para evolucionar a cargos más comerciales y finalmente directivos.

En cuanto al área de sistemas, que es un área que reporta tanto localmente como a la rama internacional de Principal es liderada por un Gerente Corporativo de Sistemas para LATAM, con más de 10 años en Principal.

En cuanto a la gerencia de sistemas para Chile existe un líder para el área de desarrollo con una gestión más joven y con un año en la empresa, y para infraestructura también con menos de un año en la empresa un gerente de infraestructura importado de la casa matriz.

Principal tiene una estructura organizacional bien definida y madura, y si bien existen espacios para ser creativo en los proyectos a enfrentar, la múltiple reportería hace que muchas áreas tengan procesos internos muy largos.

De acuerdo a lo anterior, en la empresa existe una consolidación directiva y alta capacidad de toma de decisión, sin embargo, esta capacidad hace que toda nueva decisión debe ser altamente respaldada en varias instancias, e incluso en muchos casos tener validaciones desde la casa matriz.

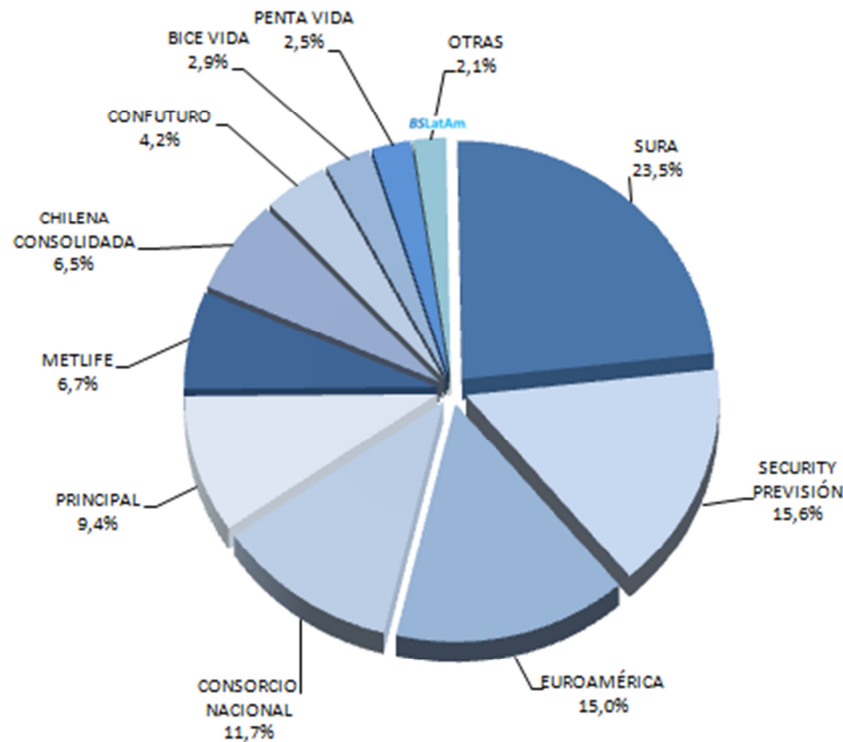
3.1.2.- Capacidad Competitiva

Con la adquisición de Cuprum, Principal se vuelve un actor importante en la administración de APV, antes de ello Principal se encontraba entre las 15 primeras empresas y actualmente como se mostró en el análisis de mercado tanto para la administración de seguros y fondos mutuos se encuentra en el top 10 en términos de participación de mercado.

Sin embargo, la competencia en el mercado de los seguros es difícil, y los resultados del mercado del año pasado han dejado a Principal con una disminución en la participación de mercado que tenía.

Las competencias de empresas como Sura, Security Previsión, Euroamérica y Consorcio han ganado participación de mercado en el último año.

Figura 16: Participación de Mercado por aseguradoras año 2015



Fuente: BSLatam

Como se puede ver en la figura a continuación; Sura, Security y Euroamérica han aumentado el patrimonio administrado y conseguido además mejorar su participación de mercado, en cambio Principal es uno de los principales perdedores en el mercado por su baja adaptabilidad en términos de productos, reduciendo así el patrimonio administrado y la participación de mercado.

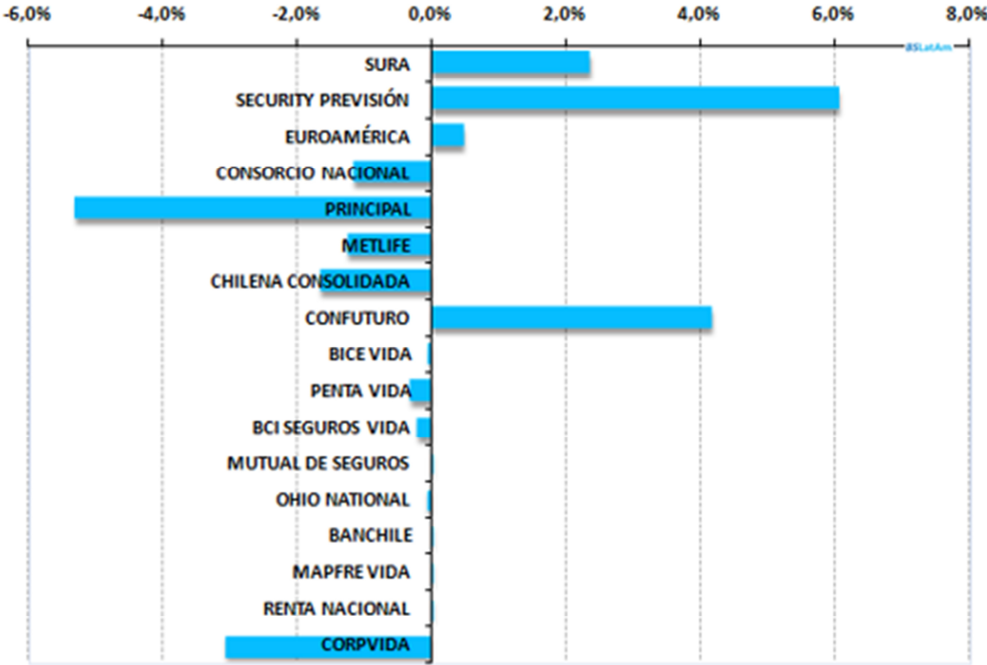
Figura 17: Benchmark Mercado de Administradoras Generales de Fondo

Rk	2015 03	2016 03	Entidad	Variación en USD Millones	Variación en % anual	Market Share 2016 03	Variación en Market Share
→	1	1	SURA	11,15	↑ 27,22%	23,5%	↑ 2,36%
↑	5	2	SECURITY PREVISIÓN	16,07	↑ 87,39%	15,6%	↑ 6,06%
→	3	3	EUROAMÉRICA	5,10	↑ 18,20%	15,0%	↑ 0,47%
→	4	4	CONSORCIO NACIONAL	1,02	↑ 4,12%	11,7%	↓ -1,16%
↓	2	5	PRINCIPAL	-7,61	↓ -26,74%	9,4%	↓ -5,30%

Fuente: BSLatam

En términos de variación de participación de mercado, el siguiente gráfico permite identificar de mejor manera quienes son los perdedores y ganadores en este mercado, y el tamaño en términos de participación que ha tenido las distintas empresas, lo que explica la falta de capacidades competitivas de Principal.

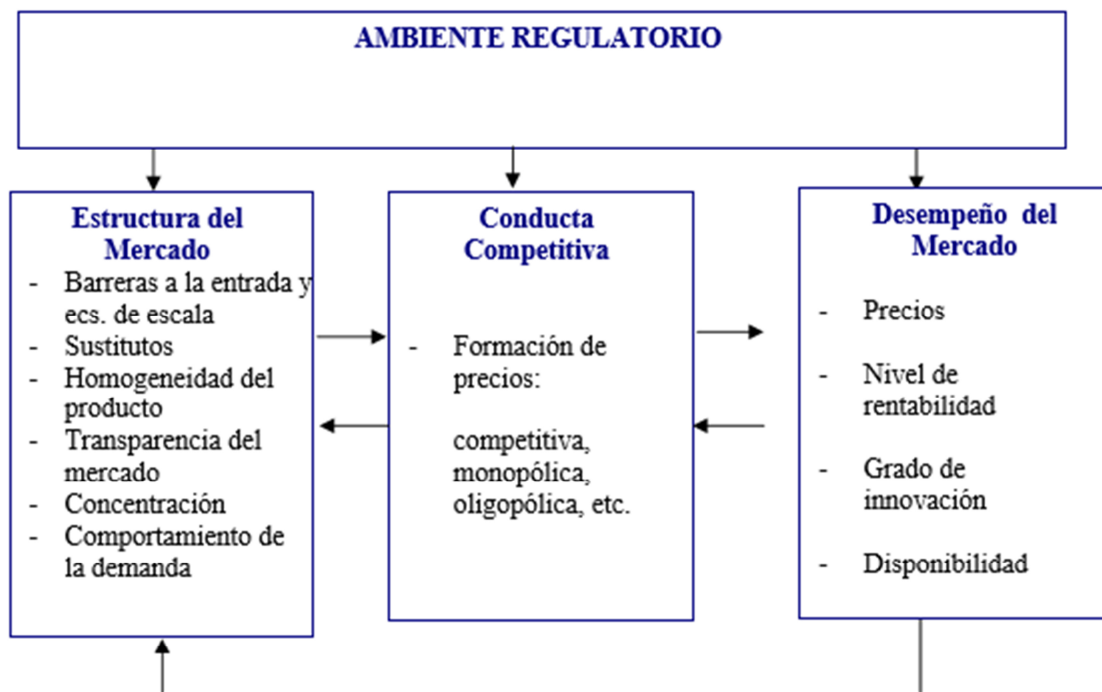
Figura 18: Variación en el Market Share anual en líderes por volumen



Fuente: BSLatam

En cuanto a la capacidad competitiva para el mercado de Fondos Mutuos existe un ambiente regulatorio que hace un “rayado de cancha” respecto a los puntos donde se puede desarrollar una capacidad para diferenciarse e innovar.

Figura 19: Marco regulatorio de la industria de Fondos Mutuos

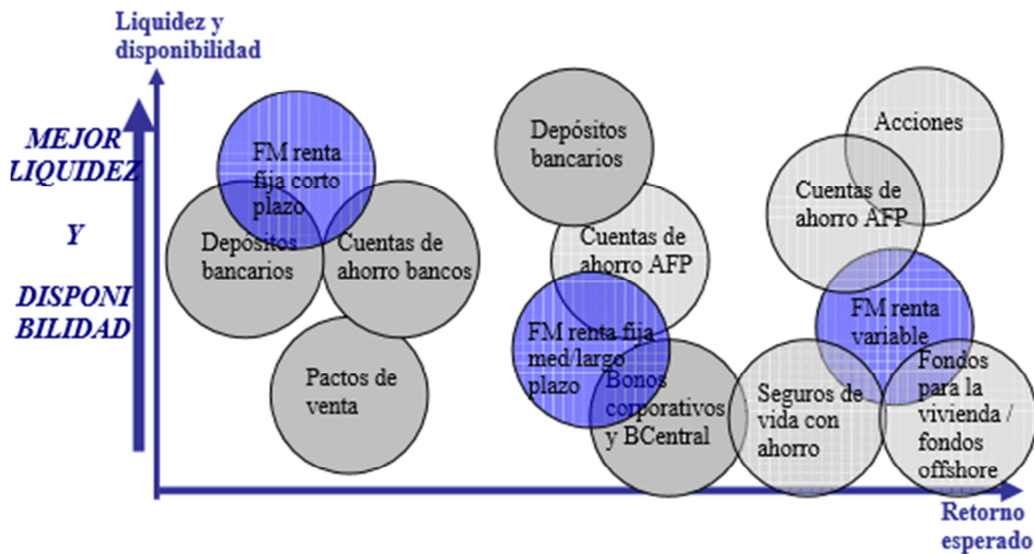


Fuente: SVS

Respecto a la estructura de mercado, existe un ámbito regulador que no permite realizar mayores diferenciaciones competitivas, sin embargo, existe un espacio en términos de la formación de precio de los productos, la rentabilidad conseguida por la administradora, la disponibilidad de los productos la cual a su vez está relacionada con el time to market y el grado de innovación de la empresa.

En el siguiente gráfico, se muestra que existe un alto nivel de productos de ahorro sustitutos, por lo que el desempeño, los costos y la diferenciación en términos de servicios pueden ser grandes atributos que permitan que este tipo de productos mejoren su competitividad en el mercado.

Figura 20: comparación entre Fondos Mutuos y sustitutos: retorno esperado y liquidez.



Fuente: SVS

Y a pesar que en términos competitivos los productos de Fondos Mutuos podrían tener un buen desempeño al compararlos a nivel internacional se obtiene que los fondos mutuos abiertos chilenos de renta fija de corto, mediano y largo plazo se mantiene dentro del rango de valores a nivel internacional.

Figura 21: Remuneración de la sociedad administradora en varios países

	Renta Fija Liquidez	Renta Fija Largo Plazo	Renta Variable
CHILE	0,71%	1,44%	3,94%
JAPON	n/d	n/d	2,05%
ESPAÑA	0,94%	1,43%	1,97%
CANADA	0,80%	1,20%	1,90%
NORUEGA	0,38%	0,51%	1,84%
BRASIL	n/d	n/d	1,79%
FINLANDIA	0,50%	0,65%	1,69%
SUECIA	0,50%	0,70%	1,45%
SUDAFRICA	0,57%	0,86%	1,42%
EEUU	0,36%	0,90%	1,28%
ISLANDIA	0,93%	0,78%	1,25%
ALEMANIA	0,50%	0,61%	0,86%
DINAMARCA	n/d	0,53%	0,78%
PROMEDIO	0,68%	0,96%	1,82%

Fuente: SVS

Un dato interesante para finalizar sobre la competitividad en el mercado de Fondos Mutuos es que al existir mayor discusión en relación a los costos de los Fondos Mutuos es indicación de un mayor nivel de desarrollo en la industria

3.2.3.- Capacidad Financiera

En cuanto a la capacidad financiera, la empresa de vida tiene una espalda financiera amplia, sin embargo, la Administradora General de Fondos tiene un resultado de ejercicio negativo. Esta situación se debe a la inversión realizada durante el 2014 y con efectos en años posteriores en el resultado de la compañía.

En el anexo B se presenta una muestra del resultado de los estados financieros de ambas compañías.

3.2.4.- Capacidad Tecnológica

En cuanto al análisis de la capacidad tecnológica de la empresa es importante realizar la siguiente distinción: Capacidad de Infraestructura tecnológica y Capacidad de herramientas administrativas que permitan la operación.

3.2.4.1.- Capacidad de Infraestructura Tecnológica

En cuanto a la capacidad de infraestructura tecnológica Principal cuenta con lo siguiente:

1. DataCenter para el manejo de servidores productivos del proveedor Claro, ubicado en ciudad empresarial.
2. Enlaces dedicados de internet con dos proveedores para cada sucursal
3. Telefonía IP, Skype Empresarial y VPN

3.2.4.2.- Capacidad de Herramientas Administrativas

En cuanto a la capacidad de las herramientas administrativas es importante entender que salvo para problemáticas específicas de la administración, como el pago de remuneraciones que se gestiona a través de payroll la mayoría de las herramientas de negocio son gestionadas a través de aplicaciones creadas de manera local para resolver cada problemática de negocio.

A continuación, se presenta una lista de aplicaciones y herramientas disponibles en los distintos ambientes que se utilizan tanto interna como externamente, en el anexo C se junta una breve descripción del objetivo cada una de las aplicaciones mencionadas en la figura a continuación.

Figura 22: Aplicaciones disponibles para soportar cada proceso

Back Office	Herramientas de Escritorio	Sitio de Clientes	Sitio de Distribuidores	Procesos Automaticos	Intranet	Otros Sitios Internos
Administrador PAC Administrador y Características Pisis Emisor UL APVC Mantenedor de Beneficiarios Carga Omnibus Cartolas Comprobante de transacciones Aportes UL Cuadraturas Boton de Pago Formularios Corporativos Modulo Fisco Green Rescates Reparto de Fondos Retail_apro simulador de Aportes Retail archivos xml svs traspaso de cuotas MLT Certificados Tributarios	Pisis Gestion Propuesta Administrador de Condicionados Impresor CCC Tanner CCC Vida APV Exportador PAC Caja Corporativa Billing Mantendor de Comisiones Tesoreria Modulo Retail Reporting Validador Sira Poderes VC_Tanner	Boton de Pago Reinversiones APV Reinversion FFMM Reinversiones UL Rescates APV Rescates FFMM Sitio Publico Sitio Seguro	aportes retail Espejo Sitio de Clientes Cotizador de Seguros carga omnibus archivos distribuidores	Interfac BAC Interfaz Vision Movimientos Tanner Motor Carga (BDU) Modelo Tributario Carga BDI Reporting	Informes operacionales	Recaudacion DAC Pisis Web

Fuente: Elaboración Propia

3.2.5.- Capacidad Talento Humano

Con respecto a la capacidad del talento humano, la empresa cuenta con más de 1400 colaboradores, de los cuales 1000 aproximadamente trabajan exclusivamente para Cuprum y 400 trabajan para los distintos giros de principal.

Dentro de esta dotación en Cuprum cerca del 60% corresponde a la fuerza de venta de Cuprum, quienes por la característica del giro de la empresa solo pueden posicionar los productos de esa compañía. En principal en cambio la fuerza de venta interna es más reducida, tiene solo 40 personas. El resto de la compañía se encarga de labores operacionales de distinta índole o en prestación de distintos tipos de servicios internos.

La plana organizacional completa tiene perfil profesional y se encuentran altamente capacitados para cumplir sus diferentes responsabilidades.

Por lo demás, por la experiencia presentada respecto a los gerentes de la misma compañía existen posibilidades reales de crecimiento interno en la compañía. Otro

tema de importancia es relevante mencionar que liderando la compañía a nivel LATAM se encuentra una oficina ubicada en Chile.

En base a lo anterior, existe una estabilidad laboral que se puede percibir en los empleados, en áreas de BackOffice se observa una baja rotación, a diferencia de las altas comerciales donde es usual encontrar alta rotación.

3.2.6.- Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa se analizará desde cuatro puntos de vista:

- 1) Planificación
- 2) Organización
- 3) Dirección
- 4) Control

A continuación, se presenta el desarrollo de cada uno de estos puntos:

- 1) Planificación: La empresa cuenta con procesos definidos para la planificación organizacional y la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo, ellas se ven reflejadas en las HLI (High Level Initiatives) presentados en capítulos anteriores de este estudio.
Para darle seguimiento a la planificación presentada en la empresa existe un área especializada para dicho seguimiento llamada SPM (Strategic Project Management), quienes entre las actividades de seguimiento a los proyectos realizan un directorio mensual con la plana gerencial de la empresa para presentar los proyectos asociados a las HLI, sus compromisos y el desarrollo de las etapas de los mismos. Por otro lado, en el área de sistemas existe también un área de PMO que se encarga de hacer seguimiento a los proyectos de sistemas, tanto desarrollo como infraestructura, para incorporar los tiempos de los equipos auto administrados como los tiempos de los proveedores y de los clientes internos que dependes de las diversas entregas.
- 2) Organización: La empresa se compone de una estructura administrativa clara, existe un organigrama definido formalmente. Existe una definición de procesos clara y entendida por las distintas áreas de la empresa.
- 3) Dirección: la dirección de la empresa recae en una combinación de gerentes que la componen y algunas personas pertenecientes a la organización a nivel LATAM. Para la mayor parte de los procesos existen escalamientos diseñados y transmitido a todo nivel de la organización. En múltiples tareas se realizan validaciones por oposición de roles similares. Existen también en la empresa procesos de escalamientos anónimos, ya que una de las principales

preocupaciones de la dirección es mantener el posicionamiento de ser una empresa íntegra.

- 4) Control: La empresa cuenta con métricas que se calculan de manera periódica y permiten identificar el cumplimiento de la gestión de la empresa en general. Los tipos de control que la empresa busca posicionar son sobre los tres quiebres principales en la efectividad de la operación. Existe un control sobre la venta, la retención y los gastos en que se incurren.

3.2.- Mapa de Calor de Procesos

El Mapa de Calor de Procesos tiene por objetivo reconocer los procesos relevantes del área en análisis y poder así realizar en cada tarea dentro de los macro procesos una evaluación respecto a la situación actual de este mismo y los quiebres que este puede poseer.

3.2.1.- Macro Procesos

A continuación, se presentan los Macro Procesos identificados en el área de estudio y cuáles de dichos Macro Procesos son utilizados por tipo de producto

Figura 23: Macro Procesos

Producto	CONFIGURAR PRODUCTOS Y SERVICIOS	MANTENER DATOS CLIENTES	ADMINISTRAR CONTRATOS	RECAUDAR APORTES	GESTIONAR COBRANZA	GESTIONAR TRASPASO	VALORIZAR CARTERA	GESTIONAR PAGO A CLIENTES
Seguros c/Ahorro APV	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Seguros c/Ahorro Sin APV	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
APV	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
APVC / APVG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FFMM	✓	✓	✓	✓			✓	✓

Fuente: *Elaboración Propia*

1.- Configurar Productos y Servicios: el proceso de configuración de productos y servicios corresponden a la creación de nuevos productos de servicios. Para ello

se pueden realizar la creación de productos de seguros y también la configuración de Fondos Mutuos para todas las alternativas tributarias

2.- Mantener Datos de Clientes: En el tiempo se deben administrar los datos de clientes, para ello es relevante identificar datos demográficos del cliente y además complementar con datos que permitan corroborar los orígenes de los aportes, información relevante como PEP y FATCA⁴.

3.- Administrar Contratos: el proceso de administrar contratos corresponde a la contratación de los productos por parte de los clientes, esto puede significar también modificar algunos aspectos de los contratos, por ejemplo: para productos APV se puede modificar la periodicidad de los aportes y el monto del mismo. Además, se puede gestionar en el tiempo el tipo de beneficio tributario al que el cliente accede.

4.- Recaudar Aportes: El proceso de recaudación de aportes corresponde a la recepción por los distintos medios posibles de las inversiones de los clientes, estas pueden ser a través de un distribuidor, de un botón de pago, de entidades recaudadoras como Previred o cajas de compensación o bien la recepción de los aportes de manera directa a través de los clientes o de los empleadores.

5.- Gestionar Cobranza: En productos donde hay un compromiso de pago periódico, como en APV o bien en los seguros la Principal se ve obligada a realizar tareas de cobranza. Para ello debe contactar tanto al cliente para indicarle su morosidad o bien al empleador para evidenciarles la posible falta cometida.

6.- Gestionar Traspasos: gestionar los traspasos corresponde a preparar la información para la incorporación de aportes históricos desde otras empresas, respetando la información tributaria relevante de cada uno de ellos y de igual manera preparar la información para el envío de traspasos a compañías competidoras.

7.- Valorizar Cartera: el proceso de valoración de cartera corresponde a la cuantificación económica de los Fondos Mutuos administrados por la compañía, Posterior a ello se realiza la cuantificación del patrimonio administrado y luego el cálculo de valor cuota diferenciado por las cuotas en circulación o compradas por los partícipes. Este proceso se realiza de manera diaria, haya o no transacciones de clientes o bien variaciones en el costo de los activos dentro de los fondos.

8.- Gestionar Pago a Clientes: la gestión de pago a clientes corresponde al proceso donde se le entregan las operaciones de rescate o siniestros de los productos previamente contratados. Este proceso de pago se puede realizar a través de transferencias a las cuentas bancarias de los clientes o bien vía la emisión de un cheque o vale vista a nombre del cliente final.

⁴ PEP: persona expuesta políticamente

FATCA: Foreign Account Tax Compliance Act, corresponde a Ley de cumplimiento tributario de las cuentas extranjeras.

3.2.2.- Mapa de Calor Funcional

El Mapa de Calor Funcional describe la situación de las áreas operacionales que soportan los procesos. Los colores son una representación la salud de la tarea o subproceso dentro del macro proceso evaluado. Cuando la tarea o subproceso requiere de múltiples procesos manuales, revisiones cruzadas o bien un alto nivel de reprocesamiento por errores en la operación se le asigna un color rojo. De igual manera el color verde corresponde a una evaluación positiva de las tareas. Tareas señaladas con color naranja corresponden a procesos un nivel de errores y procesos manuales de nivel medio.

3.2.2.1- Levantamiento de Información del Mapa de Calor Funcional

Para poder realizar el diagnóstico funcional de los macro procesos que soportan la operación de Principal en una reunión de trabajo con el equipo directivo del proyecto se tomó la decisión respecto a los atributos relevantes a identificar en la operación.

Los atributos a analizar son de los siguientes:

1. Cantidad de procesos o subprocesos diarios que se ejecuten
2. Cantidad de procesos mensuales
3. Tiempo utilizado en los procesos
4. Cantidad de Tareas Manuales dentro de los procesos
5. Montos por tipo de transacción /si corresponde.

A continuación, se presenta una tabla de la información obtenida para dichos atributos.

Tabla 4: Levantamiento de información por Macro Procesos Funcional

		Evaluación Funcional				
Macro proceso de Negocio	Proceso de Negocio	Cantidad de Procesos Diarios	Cantidad de Procesos Mensuales	Tiempo utilizado en los procesos ejecutados min	Cantidad de tareas manuales	montos por tipo de transacción
Aportes	Aportes Directos	230	4150	5	1	50000
Aportes	Aportes Masivos Empleador	135	25500	4000	0	25000
Aportes	Aportes Masivos Recaudadores	250	32000	3600	0	40000
Aportes	Botón de Pago	1	15	225	4	50000
Aportes	Registro de Inversión	30	545	2725	1	80000
Aportes	Cobranza de Pagos Periódicos	25	40000	40000	2	91000
Aportes	Conciliación	8	150	3000	2	-
Rescates y Traspasos	Registro de Rescates	75	1350	6750	1	2000000
Rescates y Traspasos	Registro de Traspasos	3	55	275	4	10000000
Rescates y Traspasos	Pago al Cliente	58	1100	16500	1	2000000
Rescates y Traspasos	Conciliación	10	190	1900	1	-
Reinversiones	Reinversión simple	300	6000	18000	0	300000
Reinversiones	Reinversión Familia de Fondos	550	10900	32700	0	300000
Reinversiones	MLT	0	5	75	3	5000000
Clientes	Crear Clientes	80	1470	7350	1	-
Clientes	Mantenimiento de Datos de Clientes	3	55	275	6	-
Clientes	Fatca	3	58	406	0	-
Clientes	Jerarquía Comercial	4	75	750	5	-
Productos	Crear nuevos productos	0	1	2700	10	-
Productos	Actualizar Productos	0	1	2700	5	-
Productos	Crear nuevos Servicios	0	1	2700	7	-
Productos	Alianzas	0	1	2700	6	-
Valorización	Calculo de Valor Cuota	152	3040	900	2	-
Valorización	Valorización de Transacciones	20000	500000	1350	0	50000
Valorización	Reparto de Dividendos	0	5	600	1	20000000
Valorización	Conciliación	4	78	780	2	-

Fuente: *Elaboración Propia*

3.2.2.2- Asignación de nota a un subproceso

Para poder asignarle una nota al subproceso los atributos identificados anteriormente deben ser normalizados y ponderados con un peso específico por categoría, de esta manera se crea un índice llamado factor de ajuste, el cual representa la nota de cumplimiento del proceso actual a las expectativas del mismo proceso.

Esta nota en términos generales se asigna en una escala porcentual con la ponderación de 4 colores distintos.

A continuación, se presenta la escala de color definida para la adopción funcional del proceso.

Figura 24: Escala de nota de cumplimiento de un subproceso funcional

Nivel de Cumplimiento	Asignación de Color	Descripción de color
Entre 0 y 25%		Insuficiente
Entre 26 y 50%		Mal
Entre 51 y 75%		Suficiente
Entre 76 y 100%		Bien

Fuente: *Elaboración Propia*

3.2.2.3- Resultado de la evaluación de subprocesos

Para poder realizar el diagnóstico funcional de los macro procesos que soportan la operación de Principal en una reunión de trabajo con el equipo directivo del proyecto se tomó la decisión respecto a los atributos relevantes a identificar en la operación.

A continuación, se presenta una tabla de la información obtenida para dichos atributos.

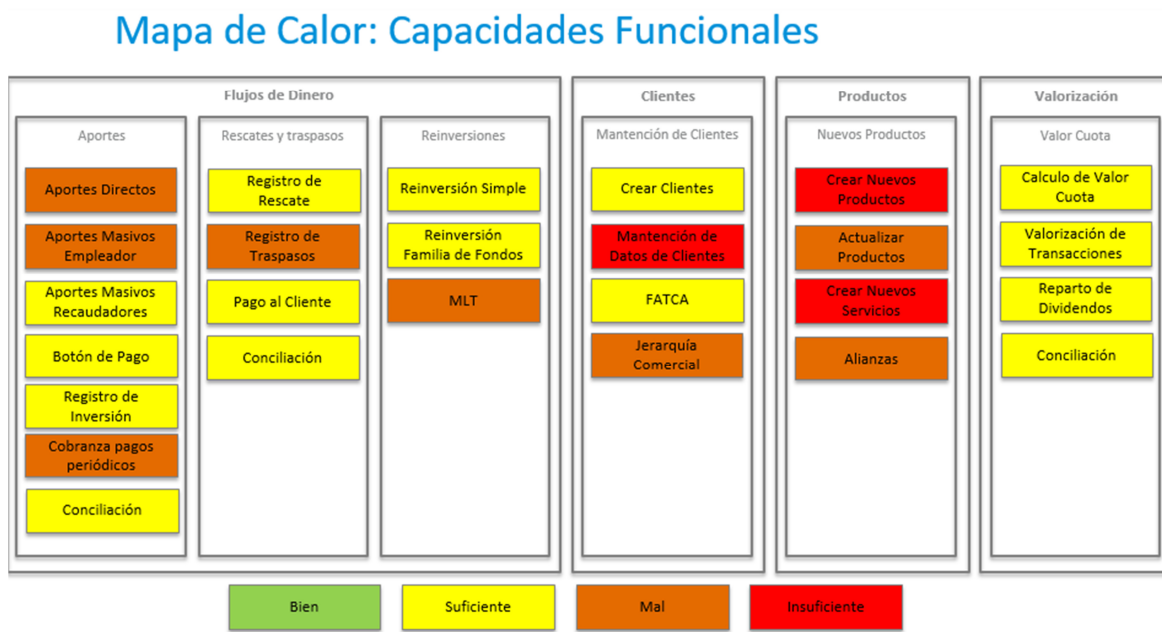
Tabla 5: Resultado de ponderadores para el mapa Funcional

Macro proceso de Negocio	Proceso de Negocio	Ajuste	Ajuste %	Evaluación Funcional				
				Cantidad de Procesos Diarios	Cantidad de Procesos Mensuales	Tiempo utilizado en los procesos ejecutados min	Cantidad de tareas manuales	montos por tipo de transacción
Aportes	Aportes Directos	naranja	48%	230	4150	5	1	50000
Aportes	Aportes Masivos Empleador	naranja	30%	135	25500	4000	0	25000
Aportes	Aportes Masivos Recaudadores	amarillo	60%	250	32000	3600	0	40000
Aportes	Botón de Pago	amarillo	55%	1	15	225	4	50000
Aportes	Registro de Inversión	amarillo	62%	30	545	2725	1	80000
Aportes	Cobranza de Pagos Periódicos	naranja	35%	25	40000	40000	2	91000
Aportes	Conciliación	amarillo	70%	8	150	3000	2	-
Rescates y Traspasos	Registro de Rescates	amarillo	65%	75	1350	6750	1	2000000
Rescates y Traspasos	Registro de Traspasos	naranja	30%	3	55	275	4	10000000
Rescates y Traspasos	Pago al Cliente	amarillo	70%	58	1100	16500	1	2000000
Rescates y Traspasos	Conciliación	amarillo	68%	10	190	1900	1	-
Reinversiones	Reinversión simple	amarillo	51%	300	6000	18000	0	300000
Reinversiones	Reinversión Familia de Fondos	amarillo	53%	550	10900	32700	0	300000
Reinversiones	MLT	naranja	35%	0	5	75	3	5000000
Cientes	Crear Clientes	amarillo	60%	80	1470	7350	1	-
Cientes	Mantenimiento de Datos de Clientes	rojo	20%	3	55	275	6	-
Cientes	Fatca	amarillo	75%	3	58	406	0	-
Cientes	Jerarquía Comercial	naranja	45%	4	75	750	5	-
Productos	Crear nuevos productos	rojo	15%	0	1	2700	10	-
Productos	Actualizar Productos	naranja	28%	0	1	2700	5	-
Productos	Crear nuevos Servicios	rojo	15%	0	1	2700	7	-
Productos	Alianzas	naranja	30%	0	1	2700	6	-
Valorización	Calculo de Valor Cuota	amarillo	69%	152	3040	900	2	-
Valorización	Valorización de Transacciones	amarillo	66%	20000	500000	1350	0	50000
Valorización	Reparto de Dividendos	amarillo	72%	0	5	600	1	20000000
Valorización	Conciliación	amarillo	70%	4	78	780	2	-

Fuente: *Elaboración Propia*

La representación gráfica de esta evaluación se presenta en la siguiente imagen mostrada a continuación:

Figura 25: Mapa de Calor Funcional



Fuente: *Elaboración Propia*

3.2.3.- Mapa de Calor Técnico

El Mapa de Calor Técnico hace una evaluación sobre las aplicaciones tecnológicas que soportan los procesos operativos antes descritos. Cuando una tarea debe ser soportada por más de una aplicación, o existen distintas aplicaciones especializadas por producto esta recibe una peor evaluación de los procesos.

Por lo demás, las aplicaciones también reciben una peor evaluación cuando ellas se encuentran en una tecnología obsoleta y cuando el proceso se soporta por un procedimiento manual.

3.2.3.1- Levantamiento de Información del Mapa de Calor Técnico

Para poder realizar el diagnóstico técnico de los macro procesos que soportan la operación de Principal se complementó la reunión funcional con una reunión de trabajo con el equipo directivo del proyecto complementado por el equipo técnico y se tomó la decisión respecto a los atributos relevantes a identificar en la operación.

Los atributos a analizar se componían de los siguientes:

1. Cantidad de Aplicaciones necesarias para soportar el proceso
2. Tecnología (obsolescencia de la misma) en las aplicaciones que soportan el proceso
3. Ticket de soporte que genera el apoyo al proceso
4. Horas de soporte que general el apoyo al proceso
5. Monto de ajustes o mejoras que se le realizan a las aplicaciones

A continuación, se presenta una tabla de la información obtenida para dichos atributos.

Tabla 6: Levantamiento de información por Macro Procesos Técnicos

		Evaluación Técnica				
Macro proceso de Negocio	Proceso de Negocio	Cantidad de Aplicaciones necesarias por proceso	Tecnología en que están las aplicaciones	Cantidad de Soportes que genera el apoyo del proceso	HH de Soporte que genera la aplicación al mes	Monto de mejoras que generan las aplicaciones en UF
Aportes	Aportes Directos	4	.net	5 mensuales	50	100
Aportes	Aportes Masivos Empleador	3	.net	1 diario	100	150
Aportes	Aportes Masivos Recaudadores	3	.net	2 diarios	80	300
Aportes	Botón de Pago	6	java 1.4	10 mensuales	150	600
Aportes	Registro de Inversión	2	java 1.4	1 mensual	3	50
Aportes	Cobranza de Pagos Periódicos	3	visual basic	8 mensuales	32	150
Aportes	Conciliación	3	java 1.4, Excel	1 diario	20	45
Rescates y Traspasos	Registro de Rescates	2	java 1.4	5 mensuales	20	45
Rescates y Traspasos	Registro de Traspasos	5	visual Basic	2 mensuales	24	150
Rescates y Traspasos	Pago al Cliente	4	java 1.4, visual Basic	2 mensuales	16	200
Rescates y Traspasos	Conciliación	3	java 1.5, Excel	1 diario	20	50
Reinversiones	Reinversión simple	2	java 1.7	1 anual	1	45
Reinversiones	Reinversión Familia de Fondos	2	SQL	2 mensuales	20	50
Reinversiones	MLT	3	java 1.5	5 anuales	9	200
Clientes	Crear Clientes	6	ssis,sql,java 1.5	5 mensuales	40	250
Clientes	Mantención de Datos de Clientes	5	.net, ssis, java 1.4	5 mensuales	20	200
Clientes	Fatca	2	java 1.7	3 anual	1	100
Clientes	Jerarquía Comercial	4	.net, visual Basic	1 mensual	6	250
Productos	Crear nuevos productos	15	SQL	2 mensuales	60	2000
Productos	Actualizar Productos	15	SQL	2 mensuales	50	500
Productos	Crear nuevos Servicios	7	java 1.7	1 mensual	35	1500
Productos	Alianzas	15	java 1.4, .net, SQL	4 mensuales	50	1500
Valorización	Calculo de Valor Cuota	4	visual Basic	2 mensuales	24	150
Valorización	Valorización de Transacciones	2	cobol	1 mensual	24	200
Valorización	Reparto de Dividendos	2	java 1.4	2 mensuales	16	0
Valorización	Conciliación	3	java 1.5	1 diario	20	50

Fuente: *Elaboración Propia*

3.2.3.2- Asignación de nota a un subproceso

Para poder asignarle una nota al subproceso los atributos identificados anteriormente deben ser normalizados y ponderados con un peso específico por categoría, de esta manera se crea un índice llamado factor de ajuste, el cual

representa la nota de cumplimiento del proceso actual a las expectativas del mismo proceso.

Esta nota en términos generales se asigna en una escala porcentual con la ponderación de 4 colores distintos.

A continuación, se presenta la escala de color definida para la adopción funcional del proceso.

Figura 26: Escala de nota de cumplimiento de un subproceso técnico

Nivel de Cumplimiento	Asignación de Color	Descripción del color
Entre 0% y 49%		Insuficiente
Entre 50% y 59%		Mal
Entre 60% y 79%		Suficiente
Entre 80% y 100%		Bien

Fuente: *Elaboración Propia*

3.2.3.3- Resultado de la evaluación de subprocesos

Una vez calculados los ponderadores para los atributos presentados anteriormente se presenta gráficamente el mapa de calor obtenido para poder realizar el diagnóstico funcional de los macro procesos que soportan la operación de Principal en una reunión de trabajo con el equipo directivo del proyecto se tomó la decisión respecto a los atributos relevantes a identificar en la operación.

A continuación, se presenta una tabla de la información obtenida para dichos atributos.

Tabla 7: Resultado de ponderadores para el mapa Tecnológico

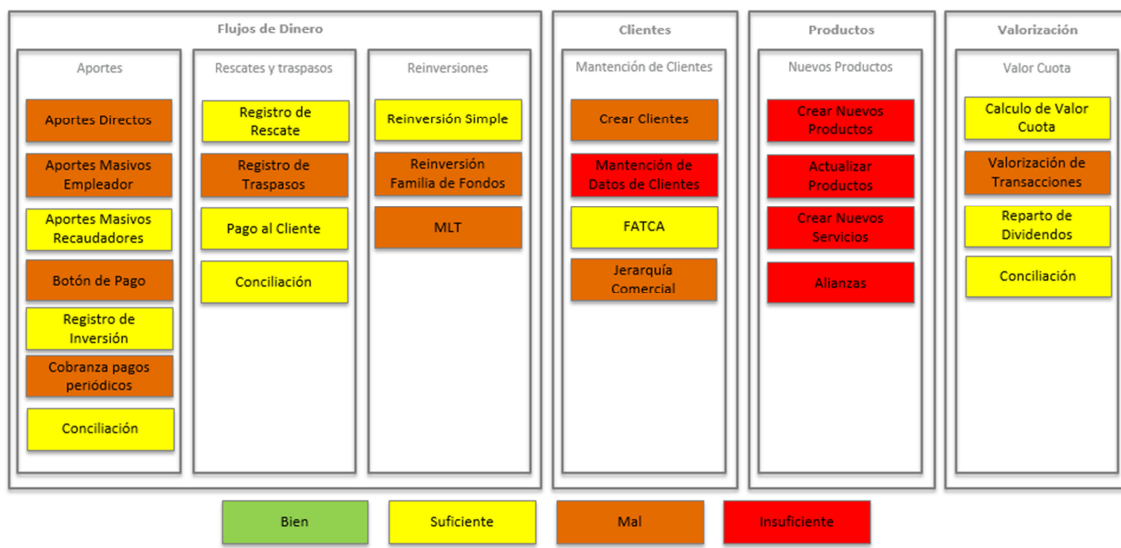
				Evaluación Técnica				
Macro proceso de Negocio	Proceso de Negocio	Ajuste	Ajuste %	Cantidad de Aplicaciones necesarias por proceso	Tecnología en que están las aplicaciones	Cantidad de Soportes que genera el apoyo del proceso	HH de Soporte que genera la aplicación al mes	Monto de mejoras que generan las aplicaciones en UF
Aportes	Aportes Directos	naranja	48%	4	.net	5 mensuales	50	100
Aportes	Aportes Masivos Empleador	naranja	44%	3	.net	1 diario	100	150
Aportes	Aportes Masivos Recaudadores	amarillo	70%	3	.net	2 diarios	80	300
Aportes	Botón de Pago	naranja	40%	6	java 1.4	10 mensuales	150	600
Aportes	Registro de Inversión	amarillo	55%	2	java 1.4	1 mensual	3	50
Aportes	Cobranza de Pagos Periódicos	naranja	35%	3	visual basic	8 mensuales	32	150
Aportes	Conciliación	amarillo	60%	3	java 1.4, Excel	1 diario	20	45
Rescates y Traspasos	Registro de Rescates	amarillo	65%	2	java 1.4	5 mensuales	20	45
Rescates y Traspasos	Registro de Traspasos	naranja	35%	5	visual Basic	2 mensuales	24	150
Rescates y Traspasos	Pago al Cliente	amarillo	65%	4	java 1.4, visual Basic	2 mensuales	16	200
Rescates y Traspasos	Conciliación	amarillo	70%	3	java 1.5, Excel	1 diario	20	50
Reinversiones	Reinversión simple	amarillo	70%	2	java 1.7	1 anual	1	45
Reinversiones	Reinversión Familia de Fondos	naranja	45%	2	SQL	2 mensuales	20	50
Reinversiones	MLT	naranja	30%	3	java 1.5	5 anuales	9	200
Clientes	Crear Clientes	naranja	45%	6	sis,sql,java 1.5	5 mensuales	40	250
Clientes	Mantenión de Datos de Clientes	rojo	24%	5	.net, sis, java 1.4	5 mensuales	20	200
Clientes	Fatca	amarillo	60%	2	java 1.7	3 anual	1	100
Clientes	Jerarquía Comercial	naranja	40%	4	.net, visual Basic	1 mensual	6	250
Productos	Crear nuevos productos	rojo	20%	15	SQL	2 mensuales	60	2000
Productos	Actualizar Productos	rojo	20%	15	SQL	2 mensuales	50	500
Productos	Crear nuevos Servicios	rojo	23%	7	java 1.7	1 mensual	35	1500
Productos	Alianzas	rojo	22%	15	java 1.4, .net, SQL	4 mensuales	50	1500
Valorización	Calculo de Valor Cuota	amarillo	55%	4	visual Basic	2 mensuales	24	150
Valorización	Valorización de Transacciones	naranja	49%	2	cobol	1 mensual	24	200
Valorización	Reparto de Dividendos	amarillo	60%	2	java 1.4	2 mensuales	16	0
Valorización	Conciliación	amarillo	65%	3	java 1.5	1 diario	20	50

Fuente: Elaboración Propia

La representación gráfica de esta puntuación se transforma a la imagen mostrada a continuación:

Figura 27: Mapa de Calor Técnico

Mapa de Calor: Capacidades Técnicas



Fuente: Elaboración Propia

3.2.4.- Mapa de Calor Funcional Deseado

Una vez hecho el diagnóstico respecto a la situación funcional y técnica de la aplicación actual se hace necesario definir el mapa funcional deseado y con el identificar cuál de las alternativas de evaluación de proyectos permitirá acercarse más al estado deseado de operación.

3.2.4.1- Definición del mapa de calor Deseado

Para poder definir cuál es el mapa de calor deseado se realizó inicialmente un proceso de levantamiento con los usuarios sobre la priorización de los puntos expresados con colores naranjos y rojos.

Una vez identificadas las tareas que se deberían mejorar es relevante definir cuanto es el nivel de mejora que debería tener el proceso y realizar una cuantificación del tiempo y costo que tomaría llegar a el nuevo estado deseado, junto con el incremento en cantidad de procesos que permitirán realizar la inversión que justifique la mejora.

3.2.4.2- Definición de notas de mejora según subproceso

Para poder entender el estado deseado para cada subproceso se realiza un análisis respecto al beneficio obtenido por el aumento de un punto porcentual en el proceso

La siguiente tabla representa las notas individuales del mapa de calor funcional y la respectiva nota de del proceso funcional deseado.

Tabla 8: Notas del mapa funcional real y el estado deseado

Macro proceso de Negocio	Proceso de Negocio	Ajuste	Ajuste N°	Ajuste deseado	Ajuste N°	diferencia porcentual
Aportes	Aportes Directos	naranja	48%	amarillo	50%	2%
	Aportes Masivos Empleador	naranja	30%	verde	75%	45%
	Aportes Masivos Recaudadores	amarillo	60%	verde	75%	15%
	Botón de Pago	amarillo	55%	verde	75%	20%
	Registro de Inversión	amarillo	62%	amarillo	50%	-12%
	Cobranza de Pagos Periódicos	naranja	35%	amarillo	50%	15%
Rescates y Traspasos	Conciliación	amarillo	70%	verde	75%	5%
	Registro de Rescates	amarillo	65%	amarillo	50%	-15%
	Registro de Traspasos	naranja	30%	amarillo	50%	20%
	Pago al Cliente	amarillo	70%	amarillo	50%	-20%
Reinversiones	Conciliación	amarillo	68%	verde	75%	7%
	Reinversión simple	amarillo	51%	amarillo	50%	-1%
	Reinversión Familia de Fondos	amarillo	53%	amarillo	50%	-3%
Clientes	MLT	naranja	35%	naranja	25%	-10%
	Crear Clientes	amarillo	60%	amarillo	50%	-10%
	Mantenimiento de Datos de Clientes	rojo	20%	amarillo	50%	30%
	Fatca	verde	75%	amarillo	50%	-25%
Productos	Jerarquía Comercial	naranja	45%	amarillo	50%	5%
	Crear nuevos productos	rojo	15%	verde	75%	60%
	Actualizar Productos	naranja	28%	verde	75%	47%
	Crear nuevos Servicios	rojo	15%	amarillo	50%	35%
	Alianzas	naranja	30%	amarillo	50%	20%
Valorización	Calculo de Valor Cuota	amarillo	69%	verde	75%	6%
	Valorización de Transacciones	amarillo	66%	verde	75%	9%
	Reparto de Dividendos	amarillo	72%	amarillo	50%	-22%
	Conciliación	amarillo	70%	verde	75%	5%

Fuente: *Elaboración Propia*

Para obtener las notas señaladas en la tabla anterior se realizará un el desarrollo del proceso que tiene un mayor impacto en términos del cambio deseado para el proceso resaltado en la tabla anterior con color celeste.

Tabla 9: Explicación de nueva nota necesaria para el proceso.

Macro Proceso	Productos	Estado Inicial	Estado Deseado	Mejora Necesaria
Sub Proceso	Creación de Productos	rojo	verde	60%
				15%
				75%

Cantidad de Procesos Diarios	Cantidad de Procesos Mensuales	Tiempo utilizado en los procesos ejecutados min	Cantidad de tareas manuales	montos por tipo de transacción	Cantidad de Aplicaciones necesarias por proceso	Tecnología en que están las aplicaciones	Cantidad de Soportes que genera el apoyo del proceso	HH de Soporte que genera la aplicación al mes	Monto de mejoras que generan las aplicaciones en UF
0	1	2700	10	-	15	SQL	2 mensuales	60	2000

El presente macro proceso a mejorar tiene un alto costo de mantenimiento y mejoras, no tiene una aplicación o herramienta única, por lo que una modificación en este proceso implica la alteración de múltiples aplicaciones finales. Por lo demás todos los cambios son realizado directamente en la base de datos, por lo que necesitan la interacción en todo momento de un equipo de sistemas. Genera soportes periódicos y en el se incurre en múltiples tareas manuales. Para ser competitivo en el negocio se necesita Time to Market adecuado y por ello es necesario que este Macro proceso este en verde.

Fuente: *Elaboración Propia*

Una vez seleccionado el color o la nota que tendrá el subproceso es necesario entender que combinación de soluciones permitirán tener un mejor ajuste tanto técnico como funcional al proceso e identificar también el costo que tendrá la solución y las implicancias de realizarlas.

3.2.4.3- Resultado de la evaluación de subprocesos

De la tabla de comparación del estado real versus el estado deseado es posible ahora crear un nuevo mapa de calor deseado, el que se presenta a continuación. Este mapa será la guía para las siguientes fases de evaluación donde se intentará llegar a un estado óptimo y cercano al estado deseado.

Figura 28: Mapa de Calor Funcional Deseado



Fuente: Elaboración Propia

3.3.- Conclusiones Análisis Interno

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis interno, que brindarán la visión del análisis basado en recursos de la organización, las que sumadas a las de la visión del entorno externo y específico, entregarán la información necesaria para el desarrollo de herramientas clave (FODA) para el diseño de una estrategia.

Se identifican clientes con los que cuenta la empresa y el tipo de interacción posible a tener con cada sector para entregar servicios especializados según canal de distribución y características de cada cliente.

Es importante la visión que entrega el mapa de calor funcional y tecnológico, pues con esa herramienta es posible identificar quiebres en los procesos y flujos de negocios actuales. Además, permite identificar la foto inicial respecto a un punto muy importante mencionado en los levantamientos de situación actual respecto a la obsolescencia tecnológica.

Más allá de la gestión empleada por Principal en cuanto a sus recursos claves, cabe destacar que los identifican de manera clara, y que, al día de hoy, la gestión empleada ha sido suficiente, más, es un aspecto clave a robustecer si es que se quiere diversificar la oferta.

En cuanto a la estructura de ingresos, estos se pueden distinguir claramente, sin embargo, entender la estructura de costos y donde se obtiene mayor retorno por la inversión según el tipo de producto permite identificar cuáles son los productos clave y que la empresa busca posicionar en primer nivel. Además, los procesos y aplicaciones que soportan los productos clave permitirán reconocer cuales deberían ser los procesos candidatos a ser mejorados o rediseñados primero.

En relación al análisis de capacidades internas, se desprende que la empresa posee un buen nivel en la mayoría de estas, y estas capacidades provienen principalmente de las habilidades y capacidades directivas de sus gerentes. Se ve una empresa ágil y flexible, con una estructura organizacional formal y un control efectivo, lo que especialmente difícil dado que la organización es de un tamaño elevado y además la mayoría de las decisiones deben pasar por múltiples procesos de aprobación.

En contraste a lo anterior, se ve una capacidad tecnológica asociada a los procesos de apoyo que ha evolucionado a raíz de un crecimiento orgánico de la empresa y las múltiples fusiones y adquisiciones que ha tenido, que si bien ha permitido mantener una operación normal de la empresa, tiene la oportunidad de ser revisada para analizar si es posible mejorar en los procesos y que la capacidad tecnológica lo acompañe, o bien si existen herramientas de mercado que incluyan las mejores prácticas de mercado, las cuales son críticas para el crecimiento y desarrollo exitoso de la organización.

A continuación, y de igual forma a como se concluyó el análisis externo, se presenta la matriz de factores internos, la que identifica las fortalezas y debilidades de la organización, definiéndose también el impacto y relevancia de cada una, información que se logra deducir del modelo de negocios de la empresa, aplicándola a las distintas capacidades internas, con el fin de calcular el impacto ponderado de cada una.

Tabla 10: Matriz de Factores Internos

Factores Internos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
Fortalezas			
F1: Capacidad Competitiva: Llegada multi canal por segmento de cliente	25%	2	0,5
F2: Capacidad Directiva: Experiencia y Liderazgo	20%	3	0,6
F3: Capacidad Financiera: Utilidad positiva	15%	3	0,45
F4: Capacidad Humana: talento	10%	3	0,3
Total Fortalezas	70%		1,85
Debilidades			
D1: Capacidades Administrativas: Procesos operacionales mejorables	20%	4	0,8
D2: Capacidad Tecnológica: Obsolescencia y escalabilidad	10%	4	0,4
Total Debilidades	30%		1,2
Total Factores Internos	100%		0,65

Fuente: *Elaboración Propia*

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procederá a la realización del análisis FODA, el que estará basado en la información aportada por la confección de las matrices, considerando la relevancia, impacto e impacto ponderado de cada factor.

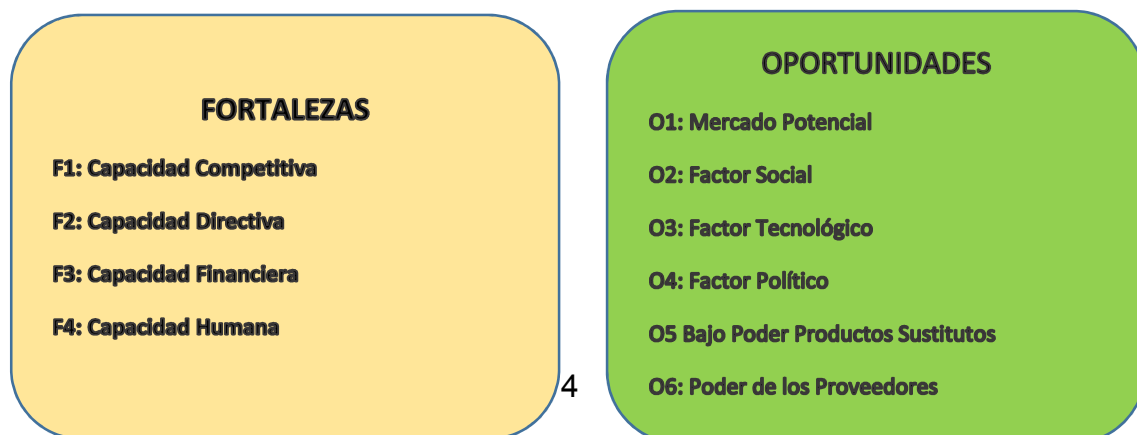
4.- Conclusiones Diagnóstico

En esta sección se presentan las conclusiones del diagnóstico obtenidas a través de la ejecución del estudio.

4.1.- Análisis FODA

A continuación, se listan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas en el desarrollo del análisis externo (I/O) e interno (RB):

Figura 29: Lista FODA

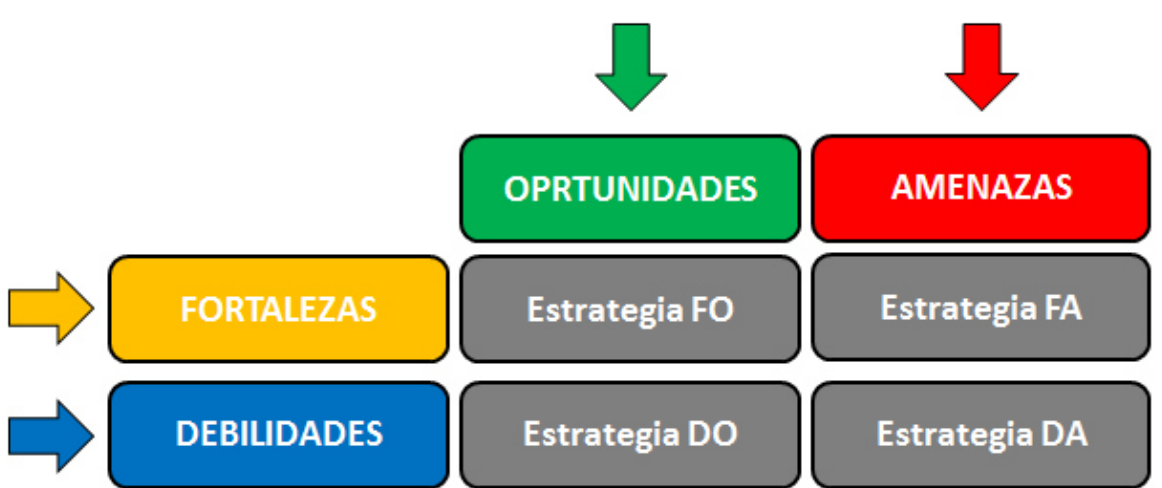




Fuente: *Elaboración Propia*

A continuación, en una matriz de doble entrada, se procederá a relacionar oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades, con el fin de estudiar las diferentes combinaciones de estas y encontrar respuestas de cómo se puede aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas; reducir amenazas y vencer debilidades, planteando esto a través de diferentes estrategias:

Figura 30: Matriz FODA de Doble Entrada



Fuente: *Elaboración Propia*

A continuación, se presentan las estrategias resultantes de las diferentes relaciones planteadas. En estas, se hará referencia a cada oportunidad, fortaleza, amenaza y debilidad identificada:

- (i) **Estrategia FO: Crecimiento basado en el desarrollo de productos, con foco en las nuevas tendencias y auge en lo tecnológico.**

Con el fin de alinearse a la visión de la empresa de acompañar a las personas para construir una estabilidad financiera para conseguir sus objetivos, se propone crecer obteniendo provecho de las oportunidades del entorno externo mediante el desarrollo profesional de productos, enfocando esfuerzos en alinearse a las tendencias actuales y soportando todo esto en las fortalezas que posee Principal, sumado a las que tenga que desarrollar o perfeccionar.

El mercado ha aumentado rápidamente y se ha visto afectado por los factores sociales **(O1)**. La competencia, aspecto que se ve fuertemente influenciado por la contingencia política y social **(O2, O4)**. Las tendencias de mercado respecto a la tecnología que impera se encuentran sin herramientas predominantes en el mercado y sin un claro influenciador a nivel tecnológico **(O3)**.

El desarrollo de productos en el mercado no presenta posibilidades de innovación dada la regulación actual. Sin embargo, dada la actual oferta de productos de principal existen distintos perfiles de inversión y nuevas regulaciones tributarias que generan espacio para crear nuevos productos y trabajar con nuevos proveedores **(O5, O6)**. Tener la capacidad de crear productos para alcanzar a la competencia y buscar en la legislación actual los espacios para maximizar los beneficios de los clientes es lo que finalmente logrará hacer una diferenciación con la competencia y mejorar el posicionamiento de la empresa **(F1)**.

(ii) Estrategia FA: Posición competitiva que reduce amenazas

El crecimiento que el mercado ha experimentado en los últimos años, su actual momento, y su proyección, generó, y genera hasta hoy, incentivos para nuevos entrantes. Sin embargo, lo que más se visualiza en ese sentido es la consolidación de los grandes actores en el mercado **(A2)**. A nivel económico se declara que el ahorro aumentara **(A1)**, por lo que en ese sentido el mercado continúa siendo atractivo y que los incentivos para el ingreso de competidores seguirán vigentes. La relación entre el crecimiento del mercado y la consolidación de los actores del mercado tiene como consecuencia una alta rivalidad entre las empresas de la industria **(A3)**.

Al ser este mercado altamente regulado, y con costos 0 de transferencia para el cliente de transferencia existe un amenazante aumento de poder de los compradores **(A4)**. Si bien Principal cuenta con una capacidad competitiva consolidada **(F1)** para hacer frente a este eventual escenario, existen estrategias más provechosas que pueden, en cierta medida, diferenciar (crear barreras) a la empresa, creando una diferenciación en time to market y productos para lograr un posicionamiento estratégico favorable en comparación a la industria, focalizando fortalezas como su capacidad directiva, financiera y de talento humano en aquellos segmentos

que representen los escenarios más favorables para la empresa (**F2; F3; F4**).

(iii) Estrategia DO: Desarrollo de capacidad administrativa

La estructura administrativa actual de Principal es capaz de sostener un crecimiento sostenido para aprovechar las tendencias, el mercado potencial y el rápido emplazamiento de los sustitutos (**D1; O1; O2; O3; O4; O5; O6**), sin embargo, se sugiere tener un equipo de trabajo en el proceso de creación de producto que se encargue de la innovación en la creación de nuevas ofertas.

Por otro lado, se hacen necesarias herramientas de apoyo tecnológico para el eficiente funcionamiento de la empresa según los fines que se proponen (**D2**). Sumado a lo anterior, y relacionado con fines administrativos, se hace necesario estrechar la relación con proveedores (complementando la relación a establecer con estos una propuesta en la Estrategia FO para fines de desarrollo de productos ligados a tecnología) con objetivo de mejorar la gestión a nivel administrativo, factor crítico para el crecimiento de Principal (**O7**).

(iv) Estrategia DA: Mejora del proceso de análisis estratégico, control de gestión y calidad.

Aspectos como el desarrollo de unidades relacionadas al análisis estratégico, control de gestión y calidad, son de suma importancia para cualquier acción que desee ejecutar la empresa a futuro. La planificación estratégica es un tema clave a considerar debido al dinamismo que presenta la industria, en donde amenazas como; los nuevos entrantes, la rivalidad entre competidores y la economía; son factores que pueden gatillar cambios drásticos en la industria, haciéndose necesaria la capacidad de adaptarse estratégicamente a estos, con el fin de mantener la relación de la misión y visión de Principal con la estrategia (**A1; A2; A3**). Si bien se hace necesario el desarrollo del proceso de análisis estratégico, este necesita complementarse mediante el control de gestión, el que permitirá, entre otros importantes beneficios, el monitoreo de la estrategia con el fin de ver su grado de cumplimiento y evaluar aquellos objetivos que no están alineados con esta.

Es necesario el desarrollo de procesos de calidad, tanto por la importancia que tiene en el deseo de Principal, como así también por la importancia que toma esta ante la amenaza del creciente poder de negociación de los compradores (**A4**), donde la diferenciación en la oferta de Principal respecto a otras empresas de la industria es una herramienta para reducir este poder.

Vale decir que todo lo anterior permite reducir las amenazas de la industria, medidas que se pueden hacer realmente efectivas de contar con una mejora en la capacidad administrativa que se encuentre sustentada en

herramientas de apoyo con base tecnológica, tema a abordar a través de la Estrategia DO presentada anteriormente (D1; D2).

4.2.- Conclusiones Globales

Como se puede observar, en base a los objetivos propuestos en la misión de Principal se desprendieron cuatro estrategias a través del análisis FODA. Sin embargo, estas se encuentran planteadas a nivel general de la industria (en cuanto a amenazas y oportunidades básicamente), por lo que deben acotarse y adecuarse a la factibilidad que tiene Principal para ejecutarlas, de acuerdo a sus recursos e intereses (aprovechando sus fortalezas y venciendo sus debilidades), y así, declarar finalmente cada una de las estrategias como un tema estratégico a trabajar mediante objetivos estratégicos y sus respectivas metas.

(i) **Estrategia FO: Crecimiento basado en el desarrollo de productos, con foco en las nuevas tendencias y auge en lo tecnológico.**

Se plantea un crecimiento basado en el desarrollo de productos con base en la tecnología. Sin más, la creación de productos actualmente toma un tiempo aproximado de seis meses, lo que significa que desde que se descubre un nuevo nicho de mercado o un beneficio tributario especial se llega tarde a cubrir esa necesidad.

La forma de abordar esta estrategia depende de las opciones de mercado disponible para la administración de la plataforma o bien del gap de creación de productos de la plataforma actual para la mejora continua y actualización de los productos de la oferta ordinaria de Principal. Los proveedores para ejecutar esta estrategia son variados, por lo se realizará un análisis más acabado de esto en el siguiente capítulo. En base a esto, se reformula la estrategia FO bajo el siguiente tema estratégico:

Tema 1: “Crecimiento basado en el desarrollo de productos”

(ii) **Estrategia FA: Posición competitiva que reduce amenazas**

Se hace necesaria una posición competitiva basada en las fortalezas para evitar las amenazas, en donde las más relevantes se relacionan a los competidores (por nuevos entrantes y la rivalidad entre estos), los que dependen de los canales en que se compite. Habiendo hecho esta distinción dada las características de cada segmento de cliente, Principal no puede abarcar todos los frentes con igual magnitud, más por lo que se sugiere es la creación de herramientas para llegar a todos los canales con las herramientas necesarias para enfocar los esfuerzos de manera diferenciada con los clientes.

Finalmente se declara se debe abordar el tema mediante una estrategia de diferenciación enfocada al desarrollo especializado de los canales de distribución y alianzas para atender los segmentos select y classic respectivamente. En base a esto, se reformula la estrategia FA bajo el siguiente tema estratégico:

Tema 2: “Desarrollo del canal distribución y alianzas”

(iii) Estrategia DO: Capacidad administrativa

A lo largo del capítulo se ha descrito la alta capacidad de los equipos Administrativos, sin embargo, lo que se ha podido observar también es que en muchos casos las aplicaciones apoyan los procesos de negocio y obligan a la capacidad administrativa a ejecutar cosas de manera que puede no ser eficiente. Esto da espacio para el análisis de los procesos operacionales internos, en cómo están definidos y cuál es el apoyo que se espera de las aplicaciones para dichos procesos.

En base a esto, se reformula la estrategia DO bajo el siguiente tema estratégico:

Tema 3: “Re diseño de la capacidad administrativa”

(iv) Estrategia DA: Mejora del proceso de control de gestión y calidad

Bajo el actual control de los procesos internos es necesario poder identificar y hacer seguimiento sobre ellos cuando un proceso ha sido ejecutado de manera eficiente y de manera que genere provecho en la organización. Razón por la cual se hace necesaria la mejora del proceso de análisis estratégico, control de gestión y calidad, con el fin de mejorar estos aspectos.

Una vez descrita la estrategia DA, se concluye que el tema estratégico asociada a esta se denota bajo el mismo nombre:

Tema 4: “Mejora del Proceso de Control de Gestión y Calidad”

Una vez concluido con los diagnósticos generales e identificados los temas estratégicos se puede abordar el diseño de la estrategia y plantear los objetivos de ésta.

Capítulo IV: Búsqueda de Herramientas de Mercado

En el presente capítulo se realiza un análisis respecto a las herramientas de mercado que existen y que muchas de las cuales fueron investigadas durante la realización del Benchmark para entender si mediante cambios en las herramientas tecnológicas puedan ayudar a la mejora de alguno de los temas estratégicos presentados en el capítulo anterior.

El presente análisis busca identificar si las herramientas de mercado podrían incorporar mejores prácticas o si bien podrían mejorar la situación de Principal a nivel tecnológico.

1.- Seguros de Vida

La funcionalidad de los seguros de vida, se realizan mediante la protección frente a riesgos inesperados a las personas. Esta protección se entrega bajo el pago previo de una prima, valor de la póliza de seguro que se paga con una periodicidad mensual. El valor que se paga por la prima, depende de distintos factores de riesgo, tales como la actividad realizada por la persona asegurada, edad, sexo, estado de salud general.

El asegurado, que corresponde a la persona protegida, se compromete a pagar la prima mediante el contrato con la aseguradora, la que de igual forma se compromete a dar cobertura al asegurado ante la ocurrencia de siniestros definidos por la póliza. El reaseguramiento por su parte, se define como el aseguramiento entre una empresa de seguros y otra empresa llamada reaseguradora, la cual por medio de un contrato y ante la ocurrencia de algún siniestro se compromete a pagar a la aseguradora montos muy elevados de dinero. Esto tiene como fin el que se tanto asegurado como las compañías aseguradoras, se encuentren protegidos por una organización de altísima capacidad financiera.

La actividad aseguradora, utiliza canales de ventas y distribución tanto propias como externas. Se encuentran los corredores de seguros, los agentes de ventas propios, entre otros. Estos pueden ser personas naturales o jurídicas que sirven de intermediarios comerciales entre las partes.

A continuación, se presenta la búsqueda de herramientas para la administración que existen en el mercado:

Tabla 11: Soluciones de mercado para aseguradoras

PROVEEDOR	SOLUCIÓN	ORIGEN
INDRA	iOne	España
CSI	iAXIS	España
CONSIG	Acel/e	Venezuela
ORACLE	OIPA	USA
INMOTION	VISUAL TIME	CHILE

Fuente: *Elaboración Propia*

1.1.- Solución de Mercado iOne

iOne es una plataforma core, desarrollada por Indra⁵ y basada en tecnología propia, que soporta todas las actividades de la cadena de valor del negocio asegurador. Se ha desarrollado como una evolución de las soluciones de Indra para este mercado con el objetivo de crear una solución capaz de mejorar el negocio del cliente a través de un diseño que aglutina las principales tendencias tecnológicas que una entidad aseguradora pueda aprovechar

iOne es una solución con experiencia en productos Seguros y Generales. Entre las características que se destacan están, permitir la operación por múltiples canales, poseer un potente motor de reglas, poseer orientación a procesos con tecnologías BPM/SOA.

⁵Indra es una empresa de consultoría y tecnología global, su página web es <http://www.indracompany.com/>

Figura 31: Procesos soportados por IONE Pas



Fuente: Indra.com

iOne no es una solución ampliamente usada en Chile, hoy se usa sólo en Falabella Seguros para el soporte de sus seguros generales.

Los seguros de vida que componen su parrilla de productos no incluyen ahorro, por lo que habría una gran parte de la funcionalidad actual que es posible que esta plataforma no logre cumplir.

Figura 32: Clientes globales de IONE Pas

Algunos de nuestros clientes en Europa

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zurich • Mapfre • Asisa • Aviva • Sanitas • Adeslas | <ul style="list-style-type: none"> • Cesce • BBVA Seguros • Mutua Universal • Ibermutua • Cyclops • Aseval | <ul style="list-style-type: none"> • Pelayo • Santander • Línea Directa • Fraternidad Muprespa • Umivale |
|--|--|---|

Implantaciones de core asegurador en América

- | | | |
|---|--|--|
| <p>Brasil
Santander Seguros (Grupo SCH),
Banespa (Grupo SCH)</p> <p>México
Inverlincoln (Grupo SCH)</p> <p>Colombia
Seguros Falabella</p> <p>Chile
Seguros Falabella</p> <p>Perú
Seguros Falabella</p> | <p>Venezuela
Seguros Mercantil
Seguros Pan American
AIG - Generales
Seguros Carabobo
Seguros Banesco
Seguros Canarias
Agroseguros
Seguros Profesional
Seguros Universal</p> | <p>Argentina
Federación Patronal
LUA Seguros
Río Seguros (Grupo SCH)
Hipotecario Seguros (Grupo Banco Hipotecario)</p> <p>Uruguay
Banco de Seguros del Estado</p> <p>República Dominicana
Transglobal</p> |
|---|--|--|

IONE

Fuente: Indra.com

1.2.- Solución de Mercado IAXIS

Competitive Strategy Insurance (CSI) lanzó al mercado su software iAXIS que integra tecnología Business Process Management (BPM). Dos puntos clave que se destacan de esta nueva versión son, por un lado, la reorientación a procesos,

creando los servicios web necesarios para poder integrarse con sistemas externos de una forma rápida y flexible; por otro, la creación de un nuevo módulo BPM.

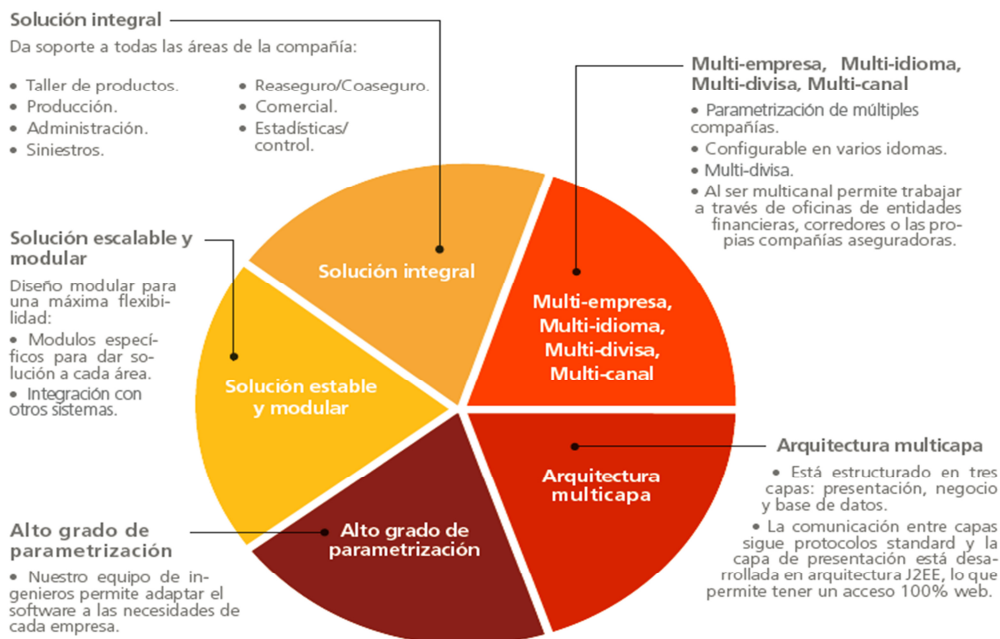
“El módulo iAXIS-BPM tiene predefinidos los principales procesos de una compañía de seguros, permitiendo de esta manera una gestión eficaz de los mismos. El módulo ofrece datos de negocio y de proceso en tiempo real, lo que permite la toma de decisiones y cambios en los procesos por parte de los responsables sin necesidad de desarrollo informático adicional”, explican en CSI.

El iAXIS-BPM es capaz de gestionar los procesos más críticos de una compañía, como emisión de pólizas, reclamación de la documentación, reclamación de tareas, inspecciones de riesgo, gestión de impagos, gestión del reaseguro, gestión de siniestros, control del fraude, integrando reglas de negocio e indicadores en todos ellos.

iAxis es una solución que ha sido implantada en cerca de 40 compañías del sector en el mundo, pero en Chile sólo ha sido utilizada por RSA Seguros (hoy Sura).

Aun cuando es una solución que provee las características de escalabilidad, ser multicapa, alto grado de parametrización, aplicación web, entre otras. Los seguros de vida que componen su parrilla de productos no incluyen ahorro, por lo que habría una gran parte de la funcionalidad actual que es posible que esta plataforma no logre cumplir.

Figura 33: Arquitectura Aixs



Fuente: *Elaboración Propia*

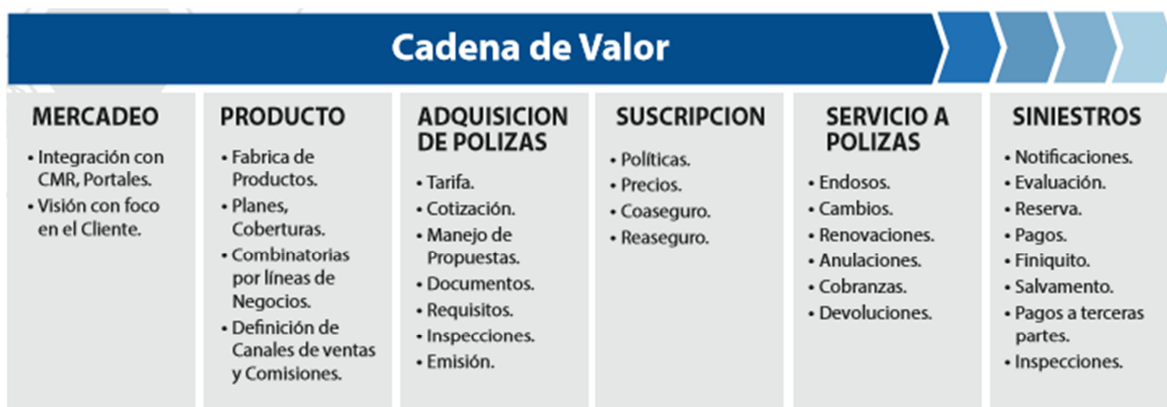
1.3.- Solución de Mercado Acel/e

ACSEL conforma una base arquitectónica configurable y extensible para el negocio de Seguros, sobre la cual se construyen y mantienen dinámicamente diferentes bloques. Dichos bloques permiten ser configurados a través de plantillas (templates) y motores con diferentes propósitos, de manera que nuevos productos o cambios de cualquier índole no tengan necesidad de modificar el código fuente, permitiendo adicionalmente la simulación de escenarios, antes de ser desplegados al ambiente de producción.

Acel/e es una solución de nivel mundial con implantaciones en Chile para Vida Security y Chilena Consolidada. Permite administrar seguros de vida, salud, generales y rentas vitalicias.

Acel/e incorpora en sus soluciones herramientas para entregar flexibilidad a la plataforma, permite la administración de fondos, su método de integración es a través de xml, API, Web Services entre otras. Sin embargo, no posee un representante local lo que es un riesgo en el proceso de implantación y soporte.

Figura 34: Cadena de valor de Acel/E



Fuente: *consis.com*

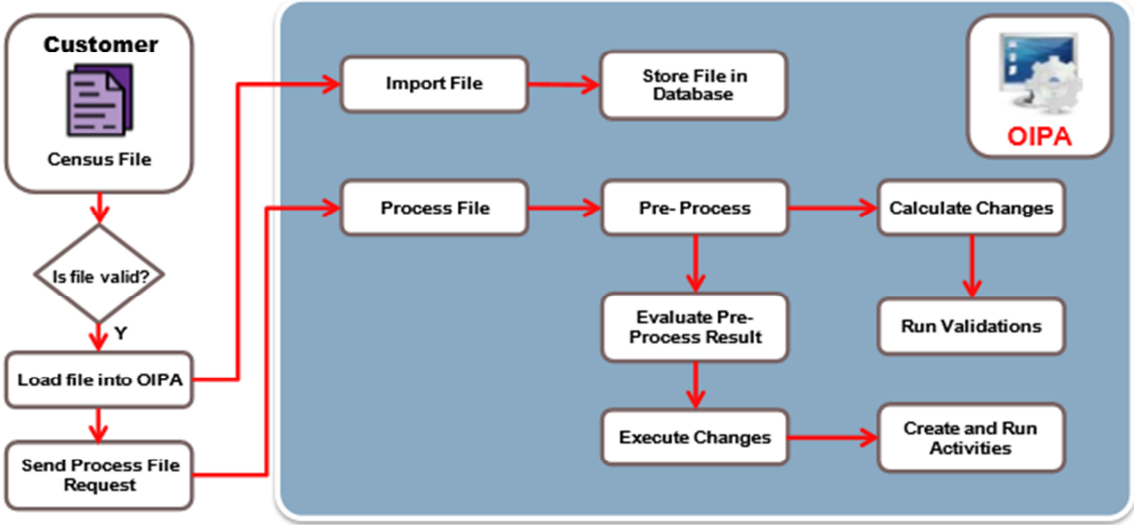
1.4.- Solución de Mercado OIPA

Oracle ofrece su solución para vida y pensiones llamada OIPA (Oracle Insurance Policy Administration), la cual soporta seguros de vida en forma individual o grupos con costos fijos o variables. A través del mercado Oracle busca ofrecer una herramienta escalable y con funcionalidades integradas.

OIPA ofrece entre sus fortalezas acelerar el desarrollo de productos y aumentar el tiempo de comercialización en base a un solo sistema, ofrece configuración de productos flexible basada en reglas de negocio, pero la no existencia de implantaciones de esta solución en Chile y el no poseer soporte para productos de inversión, hacen que no sea posible considerarla como una alternativa viable.

A continuación, se presenta la forma en que OIPA procesa los negocios de vida de manera general.

Figura 35: Proceso de una Solicitud en OIPA



Fuente: Oracle.com

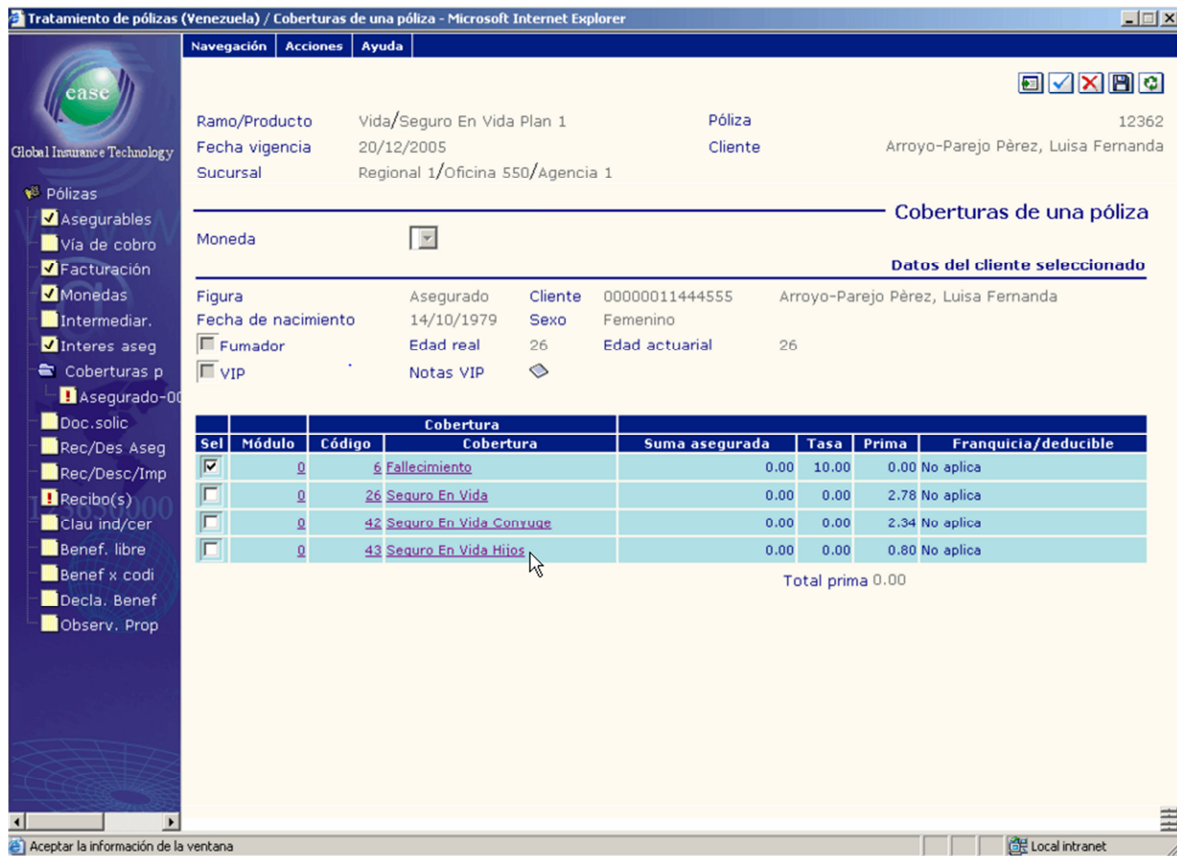
1.5.- Solución de Mercado Visual Time

Visual Time es la solución del proveedor In Motion para el negocio de los seguros, es la herramienta con mayor presencia en Chile (5 aseguradoras) entre las que destacan Sura, Confuturo y Consorcio. Tiene la capacidad de administrar productos de seguros generales, de salud, vida y pensiones. Controla el ciclo de vida de una póliza desde la cotización, emisión y modificaciones hasta la anulación, facturación y siniestro.

Visual Time tiene distintas funcionalidades que permiten abarcar en gran medida las necesidades de una empresa de seguro, tiene los siguientes módulos: seguros de vida (individuales y colectivos/masivos), productividad para apoyar la operación, front office para apoyar los procesos de venta, administración y auditoria y productos para poder realizar las configuraciones de las nuevas necesidades de negocio.

A continuación, se muestra una vista del módulo de Productividad para la configuración de una póliza.

Figura 36: Proceso de contratación de una póliza en Visual Time



Fuente: In Motion

2.- Análisis de las herramientas de mercado de Seguros de Vida

En la presente sección se realizará un análisis de las diversas herramientas disponibles en el mercado con la matriz de evaluación desarrollada anteriormente. En ella se realiza un análisis funcional de la herramienta planteada, un análisis técnico, una evaluación de costo de implementación y un análisis respecto al proveedor que permitiría incorporar esa solución. Para ello existe la matriz de evaluación funcional para la cual a continuación se presentarán los resultados del análisis.

Para poder realizar un complemento al análisis se incluye en la evaluación las características de la plataforma actual para identificar el nivel de cumplimiento actual respecto a los requerimientos funcionales.

Tabla 12: Nota de Cumplimiento funcional de la solución de Seguros

Categoría	Peso	Soluciones					Solución
		iAXIS	iOne	Acsele	OIPA	Visual Time	Actual
Definición de Productos	15%	3,60%	5,40%	11,90%	6,50%	12,30%	13,20%
Transacciones	15%	4,10%	4,10%	8,80%	6,20%	9,50%	13,90%
Inversiones	5%	-5,00%	-5,00%	4,00%	-5,00%	4,00%	4,70%
Personas	15%	7,50%	7,50%	13,30%	13,70%	13,70%	11,20%
Retail	2%	-2,00%	-2,00%	1,80%	-2,00%	1,80%	1,80%
Seguros	2%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,90%
APV	2%	-2,00%	-2,00%	1,70%	-2,00%	2,00%	2,00%
APVC	2%	-2,00%	-2,00%	-2,00%	0,00%	2,00%	2,00%
Administración de cartera	2%	-1,20%	-1,20%	2,00%	-0,40%	2,00%	0,00%
Fondos Internacionales	2%	-2,00%	-2,00%	1,10%	-2,00%	1,00%	2,00%
Devengo	1%	0,50%	0,50%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Recaudación	3%	2,80%	2,80%	3,00%	2,80%	3,00%	2,90%
Reportes	8%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	5,60%
Procesos masivos	8%	5,20%	5,20%	6,00%	6,00%	6,00%	7,00%
Integración	10%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	7,50%
Seguridad	8%	5,80%	5,80%	6,00%	6,00%	6,00%	2,20%
Cumplimiento		28%	29%	71%	43%	77%	79%

Fuente: *Elaboración Propia*

Como resumen de esta evaluación se desprende que tres actores en el mercado que, si bien corresponden a actores interesantes y presentan una plataforma tecnológica de alto valor como OIPA, iAxis y IOne tienen un bajo nivel de cumplimiento funcional ya que como concepto de producto no administran la capacidad de inversión dentro de un seguro con ahorro, y eso genera una calificación negativa en el aspecto “inversiones” o a la administración del ahorro.

Por otro lado, existen otros dos actores, Acsele y Visual Time en el mercado que si tienen un alto nivel de cumplimiento funcional y que por lo tanto deben avanzar a la evaluación técnica y económica para poder realizar una recomendación completa.

3.- Fondos Mutuos (Retail y APV)

Los Fondos Mutuos, con las características de Retail y APV son productos de ahorro utilizados en distintas formas para optimizar los beneficios tributarios de las personas, y cada uno de ellos tiene características y necesidades distintas.

Para el mundo Retail se pueden tener beneficios tributarios como el casi extinto 57 bis, el nuevo 54 bis y el 18 ter o bien beneficios tributarios asociados al APV como los depósitos de APV a y b, el aporte fiscal, las cotizaciones voluntarias y los depósitos convenidos.

Este nuevo set de reglas, que divergen absolutamente de las necesidades de los seguros mencionadas anteriormente requiere mayor volumetría y administración de reglas de negocios específica, como por ejemplo los límites legales de los beneficios tributarios.

A continuación, se presenta la búsqueda de herramientas para la administración que existen en el mercado:

Tabla 13: Herramientas de Mercado de Fondos Mutuos

PROVEEDOR	SOLUCIÓN	ORIGEN
Sonda	BAC	Chile
Sonda	RealAIS	Chile
TI Total	SIF	Chile
RD Sistemas	PAR y GOLF	España

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.- Solución de Mercado BAC

BAC es una herramienta de Sonda que está presente en múltiples empresas en el mercado y posee la capacidad para soportar dos procesos distintos. El primero es los procesos de valorización de la cartera de inversión de los fondos y el segundo es la administración de partícipes de los fondos. Cabe señalar que es el segundo de los mencionados es el que interesa en este estudio.

La herramienta de Sonda posee además dos versiones disponibles a los usuarios, una de ellas es web y la otra es una aplicación cliente/servidor.

Como modelo de servicio Sonda incorpora las modificaciones y adaptaciones que la plataforma necesita para adaptarse al ambiente regulatorio, además, permite las adaptaciones para cada empresa, por lo que no existe una única versión de la aplicación para todo el mercado.

3.2.- Solución de Mercado RealAIS

RealAIS es la nueva plataforma de Sonda, la cual posee muchas de las características de BAC, pero con un aspecto mejorado y actualizado en términos de tecnología.

Un tema relevante en términos de integración es que la solución RealAIS tiene integración nativa con las soluciones maduras en el mercado de Sonda para la administración de activos financieros (FIN700) altamente utilizada en el mercado.

Figura 37: Descripción de la solución RealAIS



La Suite de Inversiones RealAIS está compuesta por los siguientes productos:

- RealAIS Banco, inversiones y mesa de dinero.
- Vision Plus, gestión de activos y pasivos.
- Metrics, medición y análisis de riesgo de mercado.
- Motor de pagos, nacionales e internacionales.

SERVICIOS RELACIONADOS

- ERP FIN700
- Infraestructura Cloud

Fuente: www.Sonda.cl

3.3.- Solución de Mercado SIF

El SIF o Sistema de Información Financiera es una herramienta desarrollada por la Empresa TI Total para la administración de fondos y participes al igual que las soluciones de Sonda. Esta desarrollada en tecnología .net y salvo por algunas concepciones de arquitectura resuelve la mayor parte de las descripciones de la solución de Sonda, eso pues la empresa TI Total nace hace 4 años por un set de ex trabajadores de Sonda, que decidieron rearmar una solución para el negocio de AGF, pero que resolviera muchos de los problemas de integración y escalabilidad que ellos encontraban en la solución de Sonda.

3.4.- Solución de Mercado PAR y GOLF

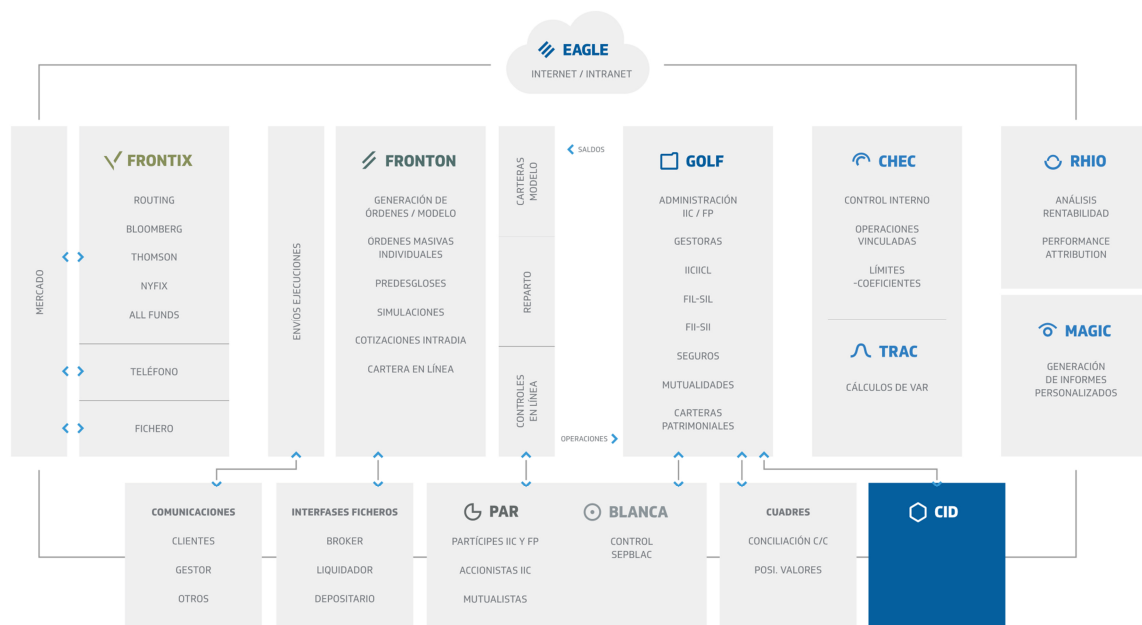
La Aplicación PAR es especializada en la administración y control de las operaciones de partícipes/accionistas de los fondos de inversión, pensiones o EPSV mutualidades.

Incluye todas las operáticas referidas a este tipo de instituciones como aportes y prestaciones de Fondos de Pensiones, suscripciones y reembolsos de Fondos de Inversión, etc., en firme o solicitudes de las mismas, de modo periódico o esporádico, gestión de traspasos, gestión de recibos, expedientes, etc.

Está adaptada a las normativas existentes a efectos de cálculos de retenciones en España, por lo que es esperable poder realizar ese mismo tipo de ajustes para la normativa chilena. Gestiona bloqueo de participaciones para partícipes por prenda o cualquier otra causa que lo justifique.

En la siguiente figura se observa las diversas soluciones que tiene RD Sistemas y cómo interactúan entre ellas como módulos separados, pero que están contruidos con una alta integración.

Figura 38: Arquitectura de Soluciones de RD Sistemas



Fuente: rdsistemas.net

4.- Análisis de las herramientas de mercado de Fondos Mutuos

En la presente sección se realizará un análisis de las diversas herramientas disponibles en el mercado con la matriz de evaluación desarrollada en el anexo F. En ella se realiza un análisis funcional de la herramienta planteada, un análisis técnico, una evaluación de costo de implementación y un análisis respecto al proveedor que permitiría incorporar esa solución. Para ello existe la matriz de evaluación funcional para la cual a continuación se presentarán los resultados del análisis.

Para poder realizar un complemento al análisis se incluye en la evaluación las características de la plataforma actual para identificar el nivel de cumplimiento actual respecto a los requerimientos funcionales.

Tabla 14: Nota de Cumplimiento funcional de la solución de Fondos Mutuos

Categoría	Peso	Soluciones				Situación
		BAC	RealAIS	SIF	Par y Golf	Actual
Definición de Productos	15%	3,95%	4,50%	6,30%	5,50%	13,20%
Transacciones	15%	6,00%	6,50%	6,00%	6,50%	13,90%
Inversiones	5%	8,00%	7,50%	7,00%	7,00%	4,70%
Personas	15%	6,00%	5,50%	5,50%	5,00%	11,20%
Retail	4%	7,00%	7,00%	6,50%	6,50%	1,80%
Seguros	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
APV	2%	2,30%	3,70%	2,20%	2,20%	2,00%
APVC	2%	4,00%	4,00%	3,50%	3,50%	2,00%
Administración de Cartera	2%	4,80%	5,20%	6,30%	5,00%	0,00%
Fondos Internacionales	2%	3,50%	3,50%	2,00%	3,50%	2,00%
Devengo	1%	0,50%	0,50%	0,50%	0,00%	1,00%
Recaudación	3%	4,50%	4,70%	2,90%	2,90%	2,90%
Reportes	8%	3,50%	3,50%	4,00%	5,00%	5,60%
Procesos Masivos	8%	5,00%	5,00%	3,80%	3,50%	7,00%
Integración	10%	5,00%	7,80%	7,00%	7,00%	7,50%
Seguridad	8%	5,40%	5,70%	6,00%	6,00%	2,20%
Cumplimiento		69%	75%	70%	69%	77%

Fuente: *Elaboración Propia*

Como resumen de esta evaluación se desprende que no existen grandes diferencias funcionales en el mercado, salvo por BAC que se encuentra en una posición levemente inferior ya que la misma empresa dueña está potenciando las mejoras y nuevas actualizaciones en su plataforma RealAIS.

Al igual que en el mercado de Seguros, se seleccionarán los dos actores principales del mercado, RealAIS y SIF para continuar con el análisis técnico y económico de la solución.

5.- Resumen de la evaluación funcional de las herramientas de Seguros y Fondos Mutuos

A continuación, se presenta un resumen de las notas funcionales para ambas plataformas con los distintos parámetros de evaluación y su peso ponderado. Los datos seleccionados son las dos empresas con mejor evaluación funcional.

Tabla 15: Resumen de Notas de Seguros y Fondos Mutuos

Categoría	Peso	Evaluación Funcional Seguros			Evaluación Funcional AGF		
		Acsele	VisualTime	Actual	RealAIS	SIF	Actual
Definición de productos	15%	11,90%	12,30%	13,20%	4,50%	6,30%	13,20%
Transacciones	15%	8,80%	9,50%	13,90%	6,50%	6,00%	13,90%
Inversiones	5%	4,00%	4,00%	4,70%	7,50%	7,00%	4,70%
Personas	15%	13,30%	13,70%	11,20%	5,50%	5,50%	11,20%
Retail	2%	1,80%	1,80%	1,80%	7,00%	6,50%	1,80%
Seguros	2%	1,80%	1,80%	1,90%	0,00%	0,00%	0,00%
APV	2%	1,70%	2,00%	2,00%	3,70%	2,20%	2,00%
APVC	2%	-2,00%	2,00%	2,00%	4,00%	3,50%	2,00%
Administración de cartera	2%	2,00%	2,00%	0,00%	5,20%	6,30%	0,00%
Fondos internacionales	2%	1,10%	1,00%	2,00%	3,50%	2,00%	2,00%
Devengo	1%	1,00%	1,00%	1,00%	0,50%	0,50%	1,00%
Recaudación	3%	3,00%	3,00%	2,90%	4,70%	2,90%	2,90%
Reportes	8%	4,00%	4,00%	5,60%	3,50%	4,00%	5,60%
Procesos Masivos	8%	6,00%	6,00%	7,00%	5,00%	3,80%	7,00%
Integración	10%	6,50%	6,50%	7,50%	7,80%	7,00%	7,50%
Seguridad	8%	6,00%	6,00%	2,20%	5,70%	6,00%	2,20%
Cumplimiento		71%	77%	79%	75%	70%	77%

Fuente: *Elaboración Propia*

Capítulo V: Diseño Estrategia

En el presente capítulo se presenta una síntesis que resume los temas estratégicos identificados en el capítulo 3, posteriormente se proponen escenarios donde las alternativas evaluadas en el capítulo 4 podrían ayudar a cumplir los

objetivos estratégicos planteados y finalmente una recomendación de la mejor solución posible con las alternativas planteadas.

1.- Temas Estratégicos

A continuación, se presenta un cuadro que resume los temas estratégicos que darán pie al desarrollo de la estrategia y su respectivo plan de implementación, como así también a todo el trabajo restante del presente trabajo de título:

Figura 39: Cuadro Resumen Temas Estratégicos



Fuente: *Elaboración Propia*

2.- Objetivos Estratégicos

Cada tema estratégico tiene asociados opciones que permitirán llevarlos a cabo. Las opciones son propuestas específicas y concretas para el desarrollo de los temas que abordan, a su vez, posteriormente, a estos se les asociarán proyectos estratégicos ejecutables para su cumplimiento.

2.1.- Objetivos Estratégicos Tema 1

- Crecimiento Basado en el Desarrollo de Productos:

1. La Herramienta Visual Time para el mercado de Seguros tiene funcionalidades pre construidas para el proceso de creación de productos.
2. Las herramientas SIF y RealAis tienen funcionalidades construidas para el proceso de construcción de productos
3. Principal no tiene soportado por ningún proceso o aplicación la creación de productos y podría abordarse como un nuevo proyecto.

2.2.- Objetivos Estratégicos Tema 2

- Desarrollo del Canal Distribución y Alianzas:

1. Las herramientas SIF y RealAis tienen métodos de integración estándares que podrían servir en la relación con las alianzas y distribuidores.
2. Visual Time tiene herramientas un módulo de distribución.
3. Principal cuenta con un set de herramientas que facilita la venta y el seguimiento para las alianzas.
4. Crear nuevas herramientas para los distribuidores y alianzas.

2.3.- Objetivos Estratégicos Tema 3

- Re Diseño de la Capacidad Administrativa:

1. Incorporar una nueva herramienta de gestión de operaciones como BAC, RealAIS o Visual Time podría incorporar cambios en los procesos operacionales actuales
2. Se pueden revisar quiebres en los procesos y plantear rediseños a la plataforma actual.

2.4.- Objetivos Estratégicos Tema 4

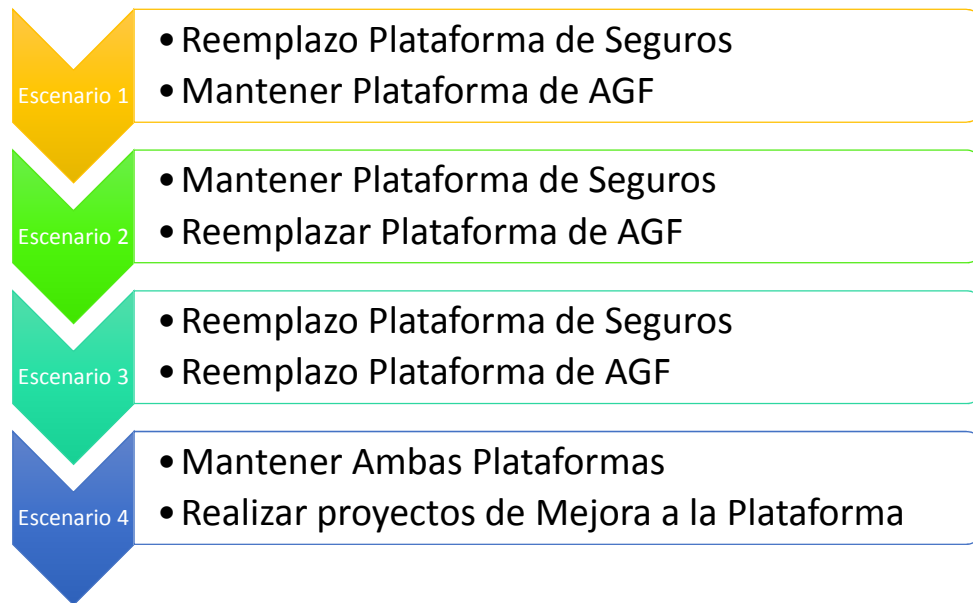
- Mejora del Proceso de Gestión y Calidad:

1. Desarrollo de programa de mejora continúa del proceso productivo para cualquiera de las alternativas.

3.- Escenarios de Mejora

Los objetivos estratégicos propuestos en análisis anterior proponen los siguientes 4 escenarios de evaluación:

Figura 40: Escenarios finales de análisis



Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.- Escenario 1 Reemplazo de Plataforma de Seguros

El reemplazo de la plataforma de Seguros generaría mejoras en el macro proceso de aportes, permitiría tener mejoras en los procesos de aportes directos, masivos, botón de pago etc. Además, permitiría tener mejoras en los movimientos de rescates de las cuentas, sin embargo, existen varios macro procesos que no afectan a los productos de seguros y que el reemplazo de esta plataforma no mejoraría.

A continuación, se presenta una tabla que muestran las mejoras porcentuales de la mejor versión de plataforma disponible en el mercado, seleccionada del capítulo anterior como Visual Time.

Tabla 16: Evolución del Mapa de Calor del replazo de la Plataforma de Seguros

Macro proceso de Negocio	Proceso de Negocio	Situación Actual		Reemplazo plataforma Seguros			Estado Deseado		
		Ajuste	Ajuste N°	Ajuste Esperado	Ajuste N°	diferencia porcentual	Ajuste deseado	Ajuste N°	diferencia porcentual
Aportes	Aportes Directos	naranja	48%	amarillo	60%	12%	amarillo	50%	2%
	Aportes Masivos Empleador	naranja	30%	amarillo	60%	30%	verde	75%	45%
	Aportes Masivos Recaudadores	amarillo	60%	amarillo	60%	0%	verde	75%	15%
	Botón de Pago	amarillo	55%	amarillo	60%	5%	verde	75%	20%
	Registro de Inversión	amarillo	62%	amarillo	60%	-2%	amarillo	62%	0%
	Cobranza de Pagos Periódicos	naranja	35%	amarillo	60%	25%	amarillo	50%	15%
Rescates y Traspasos	Conciliación	amarillo	70%	amarillo	60%	-10%	verde	75%	5%
	Registro de Rescates	amarillo	65%	amarillo	60%	-5%	amarillo	65%	0%
	Registro de Traspasos	naranja	30%	amarillo	60%	30%	amarillo	50%	20%
	Pago al Cliente	amarillo	70%	amarillo	60%	-10%	amarillo	70%	0%
Reinversiones	Conciliación	amarillo	68%	amarillo	60%	-8%	verde	75%	7%
	Reinversión simple	amarillo	51%	amarillo	51%	0%	amarillo	51%	0%
	Reinversión Familia de Fondos	amarillo	53%	amarillo	53%	0%	amarillo	50%	-3%
Clientes	MLT	naranja	35%	naranja	35%	0%	naranja	35%	0%
	Crear Clientes	amarillo	60%	amarillo	60%	0%	amarillo	60%	0%
	Mantenimiento de Datos de Clientes	rojo	20%	rojo	20%	0%	amarillo	50%	30%
	Fatca	verde	75%	verde	75%	0%	verde	75%	0%
Productos	Jerarquía Comercial	naranja	45%	naranja	45%	0%	amarillo	50%	5%
	Crear nuevos productos	rojo	15%	rojo	15%	0%	verde	75%	60%
	Actualizar Productos	naranja	28%	naranja	28%	0%	verde	75%	47%
	Crear nuevos Servicios	rojo	15%	rojo	15%	0%	amarillo	50%	35%
Valorización	Alianzas	naranja	30%	naranja	30%	0%	amarillo	50%	20%
	Calculo de Valor Cuota	amarillo	69%	amarillo	69%	0%	verde	75%	6%
	Valorización de Transacciones	amarillo	66%	amarillo	66%	0%	verde	75%	9%
	Reparto de Dividendos	amarillo	72%	amarillo	72%	0%	amarillo	72%	0%
	Conciliación	amarillo	70%	amarillo	70%	0%	verde	75%	5%

Fuente: Elaboración Propia

El beneficio de general de este escenario genera una mejora funcional promedio de un 3% respecto a la plataforma Actual. Eso se debe a que en general lo ofrecido por Visual Time en términos de procesos es igual. Relevante a señalar es que si bien no se obtiene una mejora funcional relevante si se obtiene una mejora tecnológica, ya que la herramienta Visual Time está desarrollada con nuevas tecnologías y es de responsabilidad de In Motion realizar las actualizaciones de la misma para mantenerse como top de línea.

3.2.- Escenario 2 Reemplazo de Plataforma de AGF

El reemplazo de la plataforma de AGF generaría mejoras en el macro proceso de valorización. Sin embargo, ese macro proceso no tiene quiebres importantes. Además, permitiría tener mejoras en el proceso de rescates y traspasos y a los MLT impactando positivamente en otros procesos.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la mejora porcentual de la mejor versión de plataforma disponible en el mercado, seleccionada del capítulo anterior como SIF (Sistema de Información Financiera).

Tabla 17: Evolución del Mapa de Calor del replazo de la Plataforma de Retail

Macro proceso de Negocio	Proceso de Negocio	Situación Actual		Reemplazo Plataforma Retail			Estado Deseado		
		Ajuste	Ajuste N°	Ajuste Esperado	Ajuste N°	diferencia porcentual	Ajuste deseado	Ajuste N°	diferencia porcentual
Aportes	Aportes Directos	anaranjo	48%	anaranjo	48%	0%	amarillo	50%	2%
	Aportes Masivos Empleador	anaranjo	30%	anaranjo	30%	0%	verde	75%	45%
	Aportes Masivos Recaudadores	amarillo	60%	amarillo	60%	0%	verde	75%	15%
	Botón de Pago	amarillo	55%	amarillo	55%	0%	verde	75%	20%
	Registro de Inversión	amarillo	62%	amarillo	62%	0%	amarillo	62%	0%
	Cobranza de Pagos Periódicos	anaranjo	35%	anaranjo	35%	0%	amarillo	50%	15%
Rescates y Traspasos	Conciliación	amarillo	70%	amarillo	70%	0%	verde	75%	5%
	Registro de Rescates	amarillo	65%	amarillo	65%	0%	amarillo	65%	0%
	Registro de Traspasos	anaranjo	30%	amarillo	65%	35%	amarillo	50%	20%
	Pago al Cliente	amarillo	70%	amarillo	65%	-5%	amarillo	70%	0%
Reinversiones	Conciliación	amarillo	68%	amarillo	65%	-3%	verde	75%	7%
	Reinversión simple	amarillo	51%	amarillo	51%	0%	amarillo	51%	0%
	Reinversión Familia de Fondos	amarillo	53%	amarillo	53%	0%	amarillo	50%	-3%
Clientes	MLT	anaranjo	35%	amarillo	50%	15%	anaranjo	35%	0%
	Crear Clientes	amarillo	60%	amarillo	60%	0%	amarillo	60%	0%
	Mantenición de Datos de Clientes	rojo	20%	rojo	20%	0%	amarillo	50%	30%
	Fatca	verde	75%	verde	75%	0%	verde	75%	0%
Productos	Jerarquía Comercial	anaranjo	45%	anaranjo	35%	-10%	amarillo	50%	5%
	Crear nuevos productos	rojo	15%	anaranjo	30%	15%	verde	75%	60%
	Actualizar Productos	anaranjo	28%	anaranjo	30%	2%	verde	75%	47%
	Crear nuevos Servicios	rojo	15%	rojo	15%	0%	amarillo	50%	35%
Valorización	Alianzas	anaranjo	30%	rojo	15%	-15%	amarillo	50%	20%
	Calculo de Valor Cuota	amarillo	69%	verde	75%	6%	verde	75%	6%
	Valorización de Transacciones	amarillo	66%	verde	75%	9%	verde	75%	9%
	Reparto de Dividendos	amarillo	72%	verde	75%	3%	amarillo	72%	0%
	Conciliación	amarillo	70%	verde	75%	5%	verde	75%	5%

Fuente: Elaboración Propia

El beneficio de general de este escenario genera una mejora funcional promedio de un 2% respecto a la plataforma Actual. Eso se debe a que las mejoras principales que ofrece este cambio de plataforma es sobre un proceso que no tiene tantos quiebres funcionales. Por lo demás, acoger esta plataforma tiene un impacto negativo para el proceso de alianzas y los servicios que se pueden ofrecer en ese sentido. Sin embargo, tiene como aspectos positivos la velocidad en la creación de nuevos productos de Retail y la actualización tecnológica de la plataforma.

3.3.- Escenario 3 Reemplazo de Ambas Plataformas

El reemplazo de la plataforma de AGF y de seguros generaría la suma de las mejoras anteriores, sin embargo, el tener que trabajar en conjunto dos nuevas plataformas generaría quiebres en algunos de los procesos que funcionan bien actualmente.

A continuación, se presenta una tabla que muestran las mejoras porcentuales de la mejor versión de plataforma disponible en el mercado, seleccionada del capítulo anterior como Visual Time +SIF (Sistema de Información Financiera).

Tabla 18: Evolución del Mapa de Calor del remplazo de la Plataforma de Seguros y Retail

Macro proceso de Negocio	Proceso de Negocio	Situación Actual		Reemplazo Plataforma Seguros y AGF			Estado Deseado		
		Ajuste	Ajuste N°	Ajuste Esperado	Ajuste N°	diferencia porcentual	Ajuste deseado	Ajuste N°	diferencia porcentual
Aportes	Aportes Directos	naranja	48%	amarillo	60%	12%	amarillo	50%	2%
	Aportes Masivos Empleador	naranja	30%	amarillo	60%	30%	verde	75%	45%
	Aportes Masivos Recaudadores	amarillo	60%	amarillo	60%	0%	verde	75%	15%
	Botón de Pago	amarillo	55%	amarillo	60%	5%	verde	75%	20%
	Registro de Inversión	amarillo	62%	amarillo	60%	-2%	amarillo	62%	0%
	Cobranza de Pagos Periódicos	naranja	35%	amarillo	60%	25%	amarillo	50%	15%
Rescates y Traspasos	Conciliación	amarillo	70%	amarillo	60%	-10%	verde	75%	5%
	Registro de Rescates	amarillo	65%	amarillo	60%	-5%	amarillo	65%	0%
	Registro de Traspasos	naranja	30%	amarillo	60%	30%	amarillo	50%	20%
	Pago al Cliente	amarillo	70%	amarillo	60%	-10%	amarillo	70%	0%
Reinversiones	Conciliación	amarillo	68%	amarillo	60%	-8%	verde	75%	7%
	Reinversión simple	amarillo	51%	amarillo	51%	0%	amarillo	51%	0%
	Reinversión Familia de Fondos	amarillo	53%	amarillo	53%	0%	amarillo	50%	-3%
Clientes	MLT	naranja	35%	amarillo	50%	15%	naranja	35%	0%
	Crear Clientes	amarillo	60%	amarillo	60%	0%	amarillo	60%	0%
	Mantención de Datos de Clientes	rojo	20%	rojo	20%	0%	amarillo	50%	30%
	Fatca	verde	75%	verde	75%	0%	verde	75%	0%
Productos	Jerarquía Comercial	naranja	45%	naranja	45%	0%	amarillo	50%	5%
	Crear nuevos productos	rojo	15%	naranja	30%	15%	verde	75%	60%
	Actualizar Productos	naranja	28%	naranja	30%	2%	verde	75%	47%
	Crear nuevos Servicios	rojo	15%	rojo	15%	0%	amarillo	50%	35%
Valorización	Alianzas	naranja	30%	rojo	15%	-15%	amarillo	50%	20%
	Calculo de Valor Cuota	amarillo	69%	verde	75%	6%	verde	75%	6%
	Valorización de Transacciones	amarillo	66%	verde	75%	9%	verde	75%	9%
	Reparto de Dividendos	amarillo	72%	verde	75%	3%	amarillo	72%	0%
	Conciliación	amarillo	70%	verde	75%	5%	verde	75%	5%

Fuente: Elaboración Propia

El beneficio de general de este escenario genera una mejora promedio de un 4%, un porcentaje mayor a los anteriores, pero que no corresponde directamente a la suma de los anteriores, ya que el hacer trabajar ambas plataformas en conjunto conlleva quiebres en procesos de integración.

3.4.- Escenario 4 Mejora de la Plataforma Actual

En el caso de mejora de la plataforma actual, a diferencia de los escenarios anteriores, existe la posibilidad de identificar los quiebres funcionales en la plataforma y realizar los esfuerzos principales sobre esos quiebres, de esta manera se proponen tres focos de acción sobre los macro procesos actuales:

Mejoras sobre los procesos de aportes enfocándose en un rediseño del proceso de recaudación. Mejoras sobre el proceso de reinversiones mediante la unificación de aplicaciones y en algunos casos el rediseño de los procesos. Y en el caso de productos, donde se reconoce que la plataforma actual no posee un proceso formal que lo soporte, por lo que se propone abordar ese macro proceso y realizar en ese sentido un proyecto de mejora de ese macro proceso.

Tabla 19: Evolución del Mapa de Calor de la actualización de la Plataforma Actual

Macro proceso de Negocio	Proceso de Negocio	Situación Actual		Mejora de Plataforma Actual			Estado Deseado		
		Ajuste	Ajuste N°	Ajuste Esperado	Ajuste N°	diferencia porcentual	Ajuste deseado	Ajuste N°	diferencia porcentual
Aportes	Aportes Directos	naranja	48%	verde	75%	27%	amarillo	50%	2%
	Aportes Masivos Empleador	naranja	30%	verde	75%	45%	verde	75%	45%
	Aportes Masivos Recaudadores	amarillo	60%	verde	75%	15%	verde	75%	15%
	Botón de Pago	amarillo	55%	verde	75%	20%	verde	75%	20%
	Registro de Inversión	amarillo	62%	amarillo	62%	0%	amarillo	62%	0%
	Cobranza de Pagos Periódicos	naranja	35%	amarillo	50%	15%	amarillo	50%	15%
Rescates y Traspasos	Conciliación	amarillo	70%	amarillo	70%	0%	verde	75%	5%
	Registro de Rescates	amarillo	65%	amarillo	65%	0%	amarillo	65%	0%
	Registro de Traspasos	naranja	30%	naranja	30%	0%	amarillo	50%	20%
	Pago al Cliente	amarillo	70%	amarillo	70%	0%	amarillo	70%	0%
Reinversiones	Conciliación	amarillo	68%	amarillo	68%	0%	verde	75%	7%
	Reinversión simple	amarillo	51%	amarillo	65%	14%	amarillo	51%	0%
	Reinversión Familia de Fondos	amarillo	53%	amarillo	65%	12%	amarillo	50%	-3%
Clientes	MLT	naranja	35%	amarillo	65%	30%	naranja	35%	0%
	Crear Clientes	amarillo	60%	amarillo	60%	0%	amarillo	60%	0%
	Mantención de Datos de Clientes	rojo	20%	rojo	20%	0%	amarillo	50%	30%
	Fatca	verde	75%	verde	75%	0%	verde	75%	0%
Productos	Jerarquía Comercial	naranja	45%	naranja	45%	0%	amarillo	50%	5%
	Crear nuevos productos	rojo	15%	verde	80%	65%	verde	75%	60%
	Actualizar Productos	naranja	28%	verde	75%	47%	verde	75%	47%
	Crear nuevos Servicios	rojo	15%	verde	75%	60%	amarillo	50%	35%
	Alianzas	naranja	30%	verde	75%	45%	amarillo	50%	20%
Valorización	Calculo de Valor Cuota	amarillo	69%	verde	75%	6%	verde	75%	6%
	Valorización de Transacciones	amarillo	66%	verde	75%	9%	verde	75%	9%
	Reparto de Dividendos	amarillo	72%	verde	75%	3%	amarillo	72%	0%
	Conciliación	amarillo	70%	verde	75%	5%	verde	75%	5%

Fuente: Elaboración Propia

El beneficio de general de este escenario genera una mejora promedio de un 16%, un porcentaje bastante superior a los anteriores a los anteriores, y eso se debe a que los quiebres en los procesos no son abordados por el resto de las plataformas como esta opción propone mejorar directamente.

Sin embargo, este enfoque no se hace cargo de los quiebres a nivel de obsolescencia tecnológica de la plataforma, salvo en los procesos en los que se proponen las mejoras. Además, se debe tener en consideración que estos escenarios deben considerar que la empresa se debe hacer cargo de la evolución futura de las herramientas propias.

4.- Evaluación Financiera

Otro punto a considerar en el diseño de la estrategia es la evaluación financiera de las alternativas que se están presentando, esto, pues si bien pueden ajustarse en mayor o menor medida a los requerimientos funcionales de la plataforma, pueden a su vez tener un mejor ajuste en términos de costos en el mediano o largo plazo.

Para realizar la evaluación financiera se presentarán los flujos de inversiones y mantención de la plataforma actual de los diversos proyectos, para identificar el costo de implantación que tendrían los distintos escenarios.

4.1.- Moneda, horizonte de planificación y tasa de descuento

La moneda que se utilizará para evaluar este proyecto será el dólar. Para el cálculo de los resultados se utilizó el precio del dólar promedio de diciembre del 2016⁶ correspondiente a \$667,17 pesos.

El horizonte de evaluación es de 10 años, que es tiempo que la actualización de la plataforma debería tener como característica para evitar la depreciación. Sin embargo, el tiempo de implementación se espera sea menor.

La tasa de descuento que se utilizó para los cálculos de flujos de cajas futuros y evaluación el van del proyecto es de 10%, tasa de descuento mínimo esperada para proyectos de tecnología en Principal.

4.2.- Evaluación Financiera Reemplazo Plataforma de Seguros

Para el proceso de reemplazo de la plataforma de seguros de deben tener en consideración las siguientes tareas de inversión:

1. Licenciamiento Nueva Plataforma: costo de licenciamiento aproximado de USD\$ 300.000 anual, esta información fue obtenida durante las reuniones de Benchmark.
2. Implantación y Ajustes: este proceso corresponde a los ajustes necesarios a la aplicación para que opere con la información de principal, esto incluye las tareas de configuración inicial de productos, carga de jerarquías comerciales, información de primas y pólizas entre otros. Esta tarea permite comenzar a trabajar en la nueva plataforma desde que se configure, pero no incluye la migración de la historia de la empresa. Este trabajo se realiza una sola vez y según In Motion podría tomar entre 6 y 30 meses, dependiendo de la complejidad del negocio.
3. Migración de Datos Principal [E]: Para poder migrar la historia de los productos de vida es necesario generar un proceso de ETL (Extract, Translate and Load) para que la información contenida en la plataforma actual se cargue de manera correcta en la nueva plataforma. Esta etapa correspondería a la extracción de información de la plataforma actual.
4. Migración de Datos Visual Time [TL]: Esta tarea corresponde al proceso de transformación y carga de información a la nueva plataforma.
5. Infraestructura Tecnológica nueva plataforma: Se considera que la nueva plataforma necesitara una capacidad similar en términos de espacio y

⁶ Precio del dólar 2016 <http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2016.htm>

recursos a la plataforma actual, por lo que se estiman costos de servidores, almacenamiento y servicio de administración.

6. Infraestructura Tecnológica Plataforma Actual: La mantención de la plataforma actual incluye los costos de data center, servidores y servicios entre otros. El costo se reduce a la mitad una vez que la nueva plataforma se encuentre productiva en el año 2.
7. Mantención de Plataforma Actual: la mantención de la plataforma actual contiene el derecho a uso de la plataforma actual de USD\$ 100.000, incluye además el gasto en soporte a la plataforma valorizado en 15 ingenieros de proyectos o soporte, a un costo promedio de CLP\$ 1.800.000 el cual se reduce a 8 personas una vez implantado el sistema. Y además un costo de mantención a la plataforma, que se valoriza anualmente en 2.000UF, las que tras la migración de la plataforma se considera debería disminuir a la mitad.

A continuación, se presenta la tabla con el desarrollo para 10 años y la distinción de gastos e inversión. Los números expresados a continuación están expresados en dólares (\$USD) y se utilizaron dos valores relevantes para los cálculos, un tipo de cambio de USD\$ 1 dólar a CLP\$ 667,17 y un valor de UF a CLP\$ 26.000.

Tabla 20: Inversiones y gastos implementación nueva Plataforma de Seguros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Reemplazo Plataforma Seguros											
Licenciamiento Nueva Plataforma	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Implantación y Ajustes	125.000	125.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Principal) [E]	60.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Visual Time) [TL]	60.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura tecnológica Nueva plataforma	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932
Infraestructura Tecnológica actual plataforma	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932
Mantenimiento Plataforma Actual	663.575	663.575	397.975	397.975	397.975	397.975	397.975	397.975	397.975	397.975	397.975
Inversión Proyecto	634.932	514.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932
Gasto Actual	753.507	753.507	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907

Fuente: *Elaboración Propia*

4.3.- Evaluación Financiera Reemplazo Plataforma de AGF

Para el proceso de reemplazo de la plataforma de AGF de deben tener en consideración las siguientes tareas de inversión:

1. Licenciamiento Nueva Plataforma: el costo de licenciamiento aproximado de 11.000 UF anuales, esta información fue obtenida durante cotizaciones iniciales con el proveedor, pero en caso de ser considerada debe ajustarse con el proveedor a las necesidades que Principal indique.
2. Implantación y Ajustes: este proceso corresponde a los ajustes necesarios a la aplicación para que opere con la información de principal, esto incluye las tareas de configuración inicial de productos, carga de jerarquías comerciales, información de primas y pólizas entre otros. Esta tarea permite comenzar a trabajar en la nueva plataforma desde que se configure y además incluye la migración de la historia de la empresa. Este trabajo se realiza una sola vez y debería tomar al menos un año.
3. Migración de Datos Principal [E]: Para poder migrar la historia de los productos de vida es necesario generar un proceso de ETL (Extract, Translate and Load) para que la información contenida en la plataforma actual se cargue de manera correcta en la nueva plataforma. Esta etapa correspondería a la extracción de información de la plataforma actual
4. Migración de Datos [TL]: En este escenario esta tarea está incluida en la implantación y ajustes, por lo que en el ejercicio se informara como costo 0.
5. Infraestructura Tecnológica nueva plataforma: Se considera que la nueva plataforma necesitara una capacidad similar en términos de espacio y recursos a la plataforma actual, por lo que se estiman costos de servidores, almacenamiento y servicio de administración.
6. Infraestructura Tecnológica Plataforma Actual La mantención de la plataforma actual incluye los costos de data center, servidores y servicios entre otros. El costo se reduce a la mitad una vez que la nueva plataforma se encuentre productiva en el año 2.
7. Mantención de Plataforma Actual: la mantención de la plataforma actual contiene el derecho a uso de la plataforma actual de USD\$ 100.000, incluye además el gasto en soporte a la plataforma valorizado en 15 ingenieros de proyectos o soporte, a un costo promedio de CLP\$ 1.800.000 el cual se reduce a 8 personas una vez implantado el sistema. Y además un costo de mantención a la plataforma, que se valoriza anualmente en 2.000 UF, las que tras la migración de la plataforma se considera debería disminuir a la mitad.

A continuación, la tabla con el desarrollo para 10 años informada en dólares tal como el desarrollo anterior.

Tabla 21: Inversiones y gastos implementación nueva Plataforma de Retail

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Reemplazo Plataforma AGF											
Licenciamiento Nueva Plataforma	428.676	428.676	428.676	428.676	428.676	428.676	428.676	428.676	428.676	428.676	428.676
Implantación y Ajustes	113.015		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Principal) [E]	60.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Visual Time) [TL]	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Tecnológica Nueva Plataforma	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932
Infraestructura Tecnológica Actual Plataforma	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932
Mantenimiento Plataforma Actual	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575

Inversión Proyecto	691.623	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608
Gasto Actual	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507

Fuente: *Elaboración Propia*

4.4.- Evaluación Financiera Reemplazo ambas Plataformas

Para el proceso de reemplazo de ambas plataformas se deben tener en consideración las siguientes tareas de inversión:

1. Licenciamiento Nueva Plataforma: Se considera en el primer año la migración de la plataforma de seguros y en el tercer año la migración de la plataforma de AGF.
2. Implantación y Ajustes: Este proceso se considera durante 3 años, los dos primeros para la plataforma de seguros y el tercero para la plataforma de AGF.
3. Migración de Datos Principal [E]: Se considera dos veces en el proceso por plataforma.
4. Migración de Datos Visual Time [TL]: Esta tarea se considera solo para la plataforma de seguros.
5. Infraestructura Tecnológica nueva plataforma: Se considera que la nueva plataforma necesitara una capacidad similar en términos de espacio y recursos a la plataforma actual, por lo que se estiman costos de servidores, almacenamiento y servicio de administración.
6. Infraestructura Tecnológica Plataforma Actual La mantención de la plataforma actual incluye los costos de data center, servidores y servicios entre otros. El costo se reduce a la mitad una vez que la nueva plataforma se encuentre productiva en el año 2 y a cero una vez que se migra la plataforma de AGF
7. Mantención de Plataforma Actual: la mantención de la plataforma actual contiene el derecho a uso de la plataforma actual, incluye además el gasto en soporte a la plataforma valorizado en 15 ingenieros de proyectos o soporte, a un costo promedio de CLP\$ 1.800.000 el cual se reduce a 8 personas una vez implantado el sistema de seguros y a 4 una vez implantado el sistema de AGF. Y además un costo de mantención a la plataforma, que se valoriza anualmente en 2.000 UF, las que tras la migración de la plataforma se considera debería disminuir a la mitad el segundo año y a cero desde el tercer año. En este ítem se elimina el derecho de uso de la plataforma el tercer año

A continuación, la tabla con el desarrollo para 10 años informada en dólares tal como el desarrollo anterior

Tabla 22: Inversiones y gastos implementación ambas plataformas

Reemplazo Ambas Plataformas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Licenciamiento Nueva Plataforma	300.000	300.000	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676
Implantación y Ajustes	125.000	125.000	113.015	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Principal) [E]	60.000	-	60.000	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Visual Time) [TL]	60.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Tecnológica Nueva Plataforma	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932
Infraestructura Tecnológica Actual Plataforma	89.932	89.932	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966
Mantenimiento Plataforma Actual	663.575	663.575	397.975	129.502	129.502	129.502	129.502	129.502	129.502	129.502	129.502
Inversión Proyecto	634.932	514.932	991.623	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608
Gasto Actual	753.507	753.507	442.941	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468

Fuente: *Elaboración Propia*

4.5.- Evaluación Financiera Mejoras a la Plataforma

Para el proceso de reemplazo de la plataforma de seguros de deben tener en consideración las siguientes tareas de inversión:

1. Proyecto Herramienta de Creación de productos: tras el análisis de funcionalidad se propone realizar mejoras a la plataforma actual en aquellos puntos que aumenten el beneficio funcional de la plataforma, el primer proyecto sería la implementación de una herramienta de creación de productos, con un tiempo de implantación de 1 año y un costo total del 4500UF.
2. Proyecto Rediseño Proceso de Reinversiones: tras el análisis de funcionalidad se propone realizar mejoras a la plataforma actual en aquellos puntos que aumenten el beneficio funcional de la plataforma, el segundo proyecto sería la el rediseño y ajustes en la plataforma en el proceso de reinversiones, con un tiempo de implantación de 1 año y un costo total del 2500UF.
3. Proyecto Herramienta Rediseño Proceso de Recaudación: tras el análisis de funcionalidad se propone realizar mejoras a la plataforma actual en aquellos puntos que aumenten el beneficio funcional de la plataforma, el tercer proyecto sería el rediseño del proceso de recaudación a implementar durante el segundo y tercer año bajo un costo total del 6.000 UF con inversión el primer año de 2.500 UF y el segundo año de 3.500 UF.
4. Infraestructura Tecnológica Plataforma Actual La mantención de la plataforma actual incluye los costos de data center, servidores y servicios entre otros.
5. Mantención de Plataforma Actual: la mantención de la plataforma actual contiene el derecho a uso de la plataforma actual, incluye además el gasto en soporte a la plataforma valorizado en 15 ingenieros de proyectos o soporte, a un costo promedio de CLP\$ 1.800.000 pesos. Y además un costo de mantención a la plataforma, que se valoriza anualmente en 2.000 UF.

Tabla 23: Inversiones y gastos implementación Actualización de la Plataforma

Actualización Plataforma Actual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Licenciamiento Nueva Plataforma	175.368	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Implantación y Ajustes	-	97.426	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Principal) [E]	-	97.426	136.397	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Visual Time) [TL]	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Tecnológica nueva plataforma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Tecnológica actual plataforma	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932
Mantenimiento Plataforma Actual	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575	663.575

Inversión Proyecto	175.368	194.853	136.397	-	-	-	-	-	-	-	-
Gasto Actual	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507

Fuente: *Elaboración Propia*

Nota al margen: Este flujo de inversión y gasto no incorpora proyectos de mejora de obsolescencia tecnológica continua, presupuesto a considerar que es variable, razón por la cual no se incluyó en la tabla.

4.6.- Comparación de Escenarios

Para comparar los distintos escenarios es necesario entender cuáles serán los ahorros que se tendrán sobre los gastos actuales en la plataforma y la inversión que se debe realizar para obtener los nuevos sistemas.

Los colores presentados en la tabla 28 corresponden a los datos resumen de cada escenario presentado anteriormente.

Tabla 24: Resumen de inversiones y Gastos Por alternativas de evaluación

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Reemplazo Seguros	Inversión del Proyecto	634.932	514.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932	389.932	10.557.429
	Gasto Actual	753.507	753.507	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907	487.907	
AGF	Inversión del Proyecto	691.623	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	518.608	14.166.280
	Gasto Actual	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	
Reemplazo Seguros y AGF	Inversión del Proyecto	634.932	514.932	991.632	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	12.036.059
	Gasto Actual	753.507	753.507	442.941	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	
Mejora Plataforma Actual	Inversión del Proyecto	175.368	194.853	136.397	-	-	-	-	-	-	-	-	8.795.195
	Gasto Actual	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	753.507	

Fuente: Elaboración Propia

4.7.- Conclusiones de la Evaluación Financiera

El invertir en nuevas plataformas disminuye parcialmente el costo de administración de la plataforma actual, salvo que ambas plataformas se migren y la herramienta actualmente utilizada se deje de utilizar.

Para el caso del reemplazo de ambas plataformas el nuevo costo de operación de dichas plataformas a partir del tercer año es de 1 millón de dólares aproximadamente, lo que supera el costo 750 mil dólares, el que supera el costo actual y como se mencionó anteriormente trae un beneficio promedio funcional de 4%, por lo que es una alternativa viable.

En el caso de mantener la plataforma actual existen una serie de proyectos que permitirían obtener una clara mejora funcional en los puntos mencionados como quiebres de la plataforma, sin embargo, esos proyectos no se hacen cargo de la obsolescencia tecnológica de la plataforma, por lo que se sugiere incluir una nueva línea de inversión para ese escenario incluyendo una mantención evolutiva a la plataforma para eliminar la obsolescencia tecnológica.

5.- Evaluación Técnica

El último punto a considerar dentro de la evaluación es el aspecto técnico de las soluciones, y para ello se utilizará la matriz de requerimientos técnicos contenida en el anexo F. Esta matriz permitirá identificar qué tan factible es la implementación de algunos de estos escenarios de estudio junto con levantar los posibles quiebres tecnológicos que tenga la plataforma sobre riesgos operacionales o bien obsolescencia tecnológica.

A continuación, se presenta una tabla con las calificaciones obtenidas por cada una de las plataformas según los escenarios planteados anteriormente. La nota utilizada para este ítem es la considerada en el anexo E.

Tabla 25: Evaluación de Plataforma por múltiples factores

Categoría	Req.ID	Plataforma de Seguros	Plataforma de AGF	Ambas Plataformas	Plataforma Actual
Capa Presentación	A1.1	0	0	0	-0,5
	A1.2	0	0,5	0,5	0
	A1.3	0	0,5	0,5	0
	A1.4	-0,5	0,5	0,5	1
	A1.5	0,5	0,5	0,5	0,5
	A1.6	0,5	0,5	0,5	0
	A1.7	0,5	0,5	0,5	0,5
	A1.8	0,5	0,5	0,5	0,5
Capa de Aplicación	A2.1	0,5	-0,5	0	0,5
	A2.2	0,5	0,5	0,5	0
	A2.3	0,5	0,5	0,5	1
	A2.4	0,5	0,5	0,5	0,5
	A2.5	0,5	0,5	0,5	0,5
	A2.6	0,5	0,5	0,5	0,5
	A2.7	0,5	0,5	0,5	0,5
	A2.8	0,5	0,5	0,5	0,5
Base de Datos	A6.1	1	1	1	1
	A6.2	0,5	0,5	0,5	0
	A6.3	0,5	0,5	0,5	0,5
	A6.4	0,5	0,5	0,5	0,5
Integraciones	E1.1	1	1	1	0,5
	E1.2	0,5	0,5	0,5	0,5
	E1.3	0,5	0,5	0,5	0,5
Alta Disponibilidad	A3.1	0,5	0,5	0,5	0,5
	A3.2	0,5	0,5	1	0,5
Seguridad	I1.3	0,5	0,5	0,5	0,5
	I1.4	0,5	0,5	0,5	0,5
	I1.5	0,5	0,5	0,5	0,5
	I1.6	0,5	0,5	0,5	0,5
	I1.7	0,5	0,5	0,5	0,5
Perfilamiento	I2.1	0,5	0,5	0,5	0,5
	I2.2	0,5	0,5	0,5	0,5
	I2.3	0,5	0,5	0,5	0,5
	I2.4	0,5	0,5	0,5	0,5
	I2.5	0,5	0,5	0,5	0,5
	I2.6	0,5	0,5	0,5	0,5

	I2.7	0,5	0,5	0,5	0,5
Dimensionamiento Plataforma Aplicaciones	S1.1	0,5	0,5	1	0
	S1.2	1	1	1	0
	S1.3	0,5	0,5	0,5	0
	S1.4	0,5	0,5	0,5	0
Dimensionamiento BD	S2.1	1	1	1	0,5
	S2.2	0,5	0,5	0,5	0,5
	S2.3	0,5	0,5	0,5	0,5
	S2.4	0,5	0,5	0,5	0,5
Ambientes	E2.1	0,5	0	0	0,5
	E2.2	0,5	0,5	0,5	0,5
	E2.3	0,5	0,5	0,5	0,5
	E2.4	0,5	1	1	0,5
	E2.5	0,5	0,5	0,5	0,5
Explotación	E3.1	1	1	1	0,5
	E3.2	0,5	0,5	0,5	0,5
	E3.3	0,5	0,5	0,5	0,5
	E3.4	0,5	0,5	0,5	0,5
	A2.2	0,5	0,5	0,5	0,5
Total		27,5	28,5	30	23,5

Fuente: *Elaboración Propia*

La nota obtenida por la plataforma de seguros, calculada como la suma de las notas de los ponderadores corresponde a 27,5. La nota obtenida para la plataforma de Retail es de 28,5 puntos, la nota obtenida para ambas plataformas es de 30 puntos y finalmente la nota obtenida por la plataforma actual es de 23 puntos, lo que complementa lo identificado anteriormente de que existe un quiebre respecto a la obsolescencia tecnológica no solo de la inclusión de múltiples plataformas escritorio, sino que además, las plataformas web tienen quiebres relacionados a la capa de presentación.

6.- Evaluación multi criterio de la plataforma

Para finalizar las evaluaciones y realizar la mejor recomendación para el futuro de la plataforma se realiza un análisis con los datos recogidos durante el Benchmark, la evaluación financiera, la evaluación funcional y técnica de la plataforma para cada una de las alternativas evaluadas.

6.1.- Evaluación de las herramientas de mercado de Seguros de Vida

Como se menciona en la metodología, una vez identificada la capacidad funcional de las plataformas se debe realizar una evaluación en 5 factores distintos, ellos son: Participación del proveedor en el mercado local, Soporte a la plataforma, Alineamiento Funcional, Costos (los que incluyen la implantación evaluado a 5 años) y Evaluación Técnica.

La tabla que se presenta a continuación muestra la transformación de los requerimientos funcionales de porcentaje de cumplimiento a una nota de 1 a 5. Además, la transformación de la evaluación técnica presentada en la tabla anterior.

Tabla 26: Evaluación de Plataformas de Seguros por múltiples factores

		Soluciones				Solución Actual	
		Acel-e		VisualTime			
		Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada
Categoría	Peso						
Participación en el mercado local	20%	0,5	0,1	1,5	0,3	0,2	0,04
Soporte	20%	1	0,2	2	0,4	2	0,4
Alineamiento con requerimientos	20%	3,6	0,72	3,9	0,78	4	0,8
Costo	20%	1,5	0,3	3	0,6	3	0,6
Evaluación técnica	20%	3	0,6	3	0,6	2,5	0,5
Cumplimiento			1,92		2,68		2,34

Fuente: *Elaboración Propia*

Para llegar a estas notas de evaluación se utilizan los criterios encontrados anteriormente, así de la tabla anterior se entiende que en el caso de Visual Time, para la evaluación funcional la nota obtenida es caracterizada por el porcentaje de cumplimiento funcional de 77%.

$$Nota\ Ponderada_{Visual\ Time} = \left(5 * \frac{77}{100} \% \right) * 20\% = 0,78$$

Del cuadro anterior se puede observar que la situación con el reemplazo de la plataforma de seguros por la herramienta Visual Time es superior, ello se debe a

su mayor presencia local, el nivel de soporte, la evaluación técnica que supera la de la plataforma actual dado el soporte y el estar desarrolladas en tecnologías actuales y con la capacidad de mantenerse como top de línea.

6.2.- Evaluación de las herramientas de mercado de Fondos Mutuos

Al igual que en caso anterior se realiza el mismo análisis para la plataforma de Fondos Mutuos obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla 27: Evaluación de Plataforma de Fondos Mutuos por múltiples factores

		Soluciones				Solución	
		RealAis		SIF		Actual	
Categoría	Peso	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada
Participación en el mercado local	20%	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Soporte	20%	2	0,4	1,8	0,36	2	0,4
Alineamiento con requerimientos	20%	2,73	0,546	3,48	0,696	3,6	0,72
Costo	20%	2,5	0,5	3	0,6	3,5	0,7
Evaluación técnica	20%	3	0,6	3	0,6	2,8	0,56
Cumplimiento			2,646		2,656		2,58

Fuente: *Elaboración Propia*

A diferencia de lo ocurrido con las soluciones de mercado de seguros de vida en este caso la nota ponderada de la situación actual es ligeramente inferior a las notas de las soluciones de mercado, y ello se debe a que el resto de plataformas tienen alta participación en el mercado e interacción con las plataformas relacionadas, reflejado también en la evaluación técnica.

7.- Resumen general de herramientas para ambas plataformas

A modo de resumen se presentan los resultados de la evaluación de las plataformas tanto de vida y AGF y se agrupan los resultados de la situación actual para ambas plataformas.

Tabla 28: Resumen de evaluación de Plataformas de Seguros y Fondos Mutuos

		Soluciones de Seguros		Soluciones AGF		Solución Actual	
Categoría	Peso	Acsele	VisualTime	RealAis	SIF	Seguros	AGF
Participación en el mercado local	20%	0,1	0,14	0,6	0,4	0,04	0,2
Soporte	20%	0,2	0,2	0,4	0,36	0,4	0,4
Alineamiento con requerimientos	20%	0,72	0,78	0,546	0,696	0,8	0,72
Costo	20%	0,2	0,4	0,5	0,6	0,6	0,7
Evaluación técnica	20%	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,56
Cumplimiento		1,92	2,68	2,65	2,66	2,34	2,58

Fuente: *Elaboración Propia*

8.- Conclusiones Globales

En términos de los objetivos estratégicos planteados los cuatro escenarios se hacen cargo de distinta manera los temas sugeridos, en el caso de las herramientas de mercado parte de la solución significa incluir las mejores prácticas embebidas en las herramientas y en el caso de rediseño y mejora de la plataforma actual es posible realizar revisiones a procesos de negocio e invertir en proyectos de mejora a los productos como se sugiere en el tema 1.

Desde el punto de vista de la mejora funcional de la plataforma el escenario que más se acerca a la solución ideal es la mejora de la plataforma actual, ya que esta permite abordar las tareas dentro de los procesos que son quiebres actualmente en la operación, realizando un trabajo dirigido y específico para ello.

Desde el punto de vista financiero si bien el escenario de mejora de la plataforma es el que tiene menor inversión necesaria el escenario de reemplazo tanto de las plataformas de Seguros como de Fondos Mutuos tiene un costo de implementación mayor, sin embargo, se hacen cargo de los quiebres tecnológicos, los que en el largo plazo significaría un ahorro para la compañía. Por lo demás, tienen resuelto los procesos de creación de productos por lo que el tema 1 sería una externalidad positiva de la implementación de las nuevas plataformas.

Capítulo V: Diseño Plan Implementación Estrategia

1.- Proyectos Estratégicos

Para la implementación de la estrategia no es suficiente definir los objetivos estratégicos para desarrollar los temas propuestos, sino que también, se hacen necesarios Proyectos Estratégicos que generen efectos directos en los indicadores que se relacionan a cada objetivo para que estos efectivamente puedan lograrse.

Si bien se definen los proyectos estratégicos estrictamente necesarios para llevar a cabo la estrategia de manera correcta, estos dependen de los recursos disponibles de la empresa para poder ejecutarlos, en donde, por supuesto, unos tienen más prioridad que otros. De existir capital para llevar a cabo todos los recursos de una vez, de igual forma estos deben tener un orden prioritario y lógico que permita el desarrollo de cada uno de los objetivos según la vinculación causa efecto entre estos.

La recomendación respecto a los escenarios anteriormente analizados es realizar la serie de proyectos y sub proyecto asociados al escenario de mejora de la plataforma actual. A continuación, se presenta la descripción de los proyectos asociados a esa recomendación.

1.1.- Narrativa de Ejecución Proyectos Estratégicos

La explicación de la forma en que cada proyecto se implementa de manera concreta, con el fin de hacerse cargo de su objetivo se presenta a continuación.

Diseño del Proceso de Implementación de Productos (Proyecto 1 – Tema 1)

Este proyecto consiste en el levantamiento del proceso de negocio generado para realizar la creación de un producto e incluye la toma de decisión del área de desarrollo de productos, la definición del requerimiento y la implementación del mismo. Actualmente el proceso de definición toma varios meses, y dado que no existe un procedimiento la racionalización a un requerimiento formal a veces no sucede, lo que hace que la implementación tenga muchas iteraciones.

Para apoyar en esta tarea se propone analizar e incorporar a un nuevo proceso operacional y de desarrollo de productos las nuevas herramientas que las plataformas de seguros y fondos mutuos traerán.

Implementación de la Plataforma de Fondos Mutuos SIF (Proyecto 2 – Tema 1)

Este proyecto es de largo alcance y consiste en la implementación de la herramienta SIF para la administración de Fondos Mutuos, esta implementación permitirá incrementar la cantidad de fondos administrados y las monedas en las que estos se encuentran, posicionando a la Principal con una visión global. Como consecuencia positiva de este proyecto se espera la eliminación de algunas aplicaciones obsoletas y el cumplimiento de las necesidades tecnológicas de la empresa.

Mejoramiento de los canales de alianzas mediante integración en recaudación y botón de pago (Proyecto 3 – Tema 2).

Este proyecto consiste en realizar un proceso exploratorio para mejorar los lugares donde las capacidades de las nuevas plataformas permitirán obtener ventaja al mejorarse los procesos de recaudación y botón de pago. Con ello se puede considerar en mejorar las integraciones tecnológicas con las alianzas actuales, pero además llegar a más y nuevos canales de distribución.

Implementación de la Plataforma de Seguros Visual Time (Proyecto 4 – Tema 1)

Este proyecto al igual que el segundo es de largo alcance y consiste en la implementación de la herramienta Visual Time para la administración de Seguros, esta implementación permitirá administrar de mejor manera y en múltiples plataformas y canales el proceso de venta de un seguro desde su prospección hasta la venta del mismo. La implementación de este proyecto junto con el proyecto 2 eliminaría en un 90% las herramientas desarrolladas en tecnologías obsoletas y además incorporaría a la empresa estandarización en sus procesos operativos, apuntando al tema 4.

Mejora de Procesos Operacionales (Proyecto 5 – Tema 4)

Este proyecto consiste en la revisión de los procesos operacionales durante el periodo de implantación tanto de las plataformas de Fondos Mutuos y Seguros. El resultado esperado de este proyecto es recoger los puntos de quiebre de los procesos actuales y utilizar las mejores prácticas de las herramientas de mercado, para así incorporarlas en el proceso operacional. Parte de este proyecto deberá contener la gestión del cambio en el proceso de implantación.

Re diseño de la capacidad administrativa (Proyecto 6 – Tema 3)

Al incorporar las nuevas herramientas tanto de Seguros como de Fondos Mutuos es necesario tomar en consideración si la capacidad administrativa actual es la necesaria para administrar y gestionar la plataforma. Por ello, dentro del proceso de gestión del cambio se sugiere realizar un rediseño de la capacidad administrativa, ya que tal vez sea necesario modificar las asignaciones de las personas.

1.2.- Prioridad Ejecución Proyectos Estratégicos

Tras los resultados de la evaluación funcional la priorización en la ejecución de proyectos se realizará mediante la ejecución de proyectos que mejoren el estado funcional de la plataforma, es decir, aquellos proyectos que una vez realizados aumenten el beneficio funcional obtenido de la plataforma y con ello aumenten también la eficiencia operacional.

2.- Evaluación Económica Estrategia Diseñada

La evaluación económica del proyecto permitirá tomar una decisión en cuanto si es posible desarrollar el proyecto o no. Los resultados obtenidos en esta etapa serán:

- i. Inversión.
- ii. Tasa de descuento.
- iii. Vida útil del proyecto y período de recuperación de la inversión.
- iv. Valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).
- v. Otros.

Estos se analizarán para conocer su relevancia en el proyecto y así definir los puntos críticos de éste.

2.1.- Inversiones

Las inversiones para llevar a cabo el proyecto de implantación tanto de la plataforma de Fondos Mutuos SIF y la plataforma de Seguros Visual Time son los descritos en el capítulo IV sección 4.4 y se resumen a continuación:

Tabla 29: Inversiones reemplazo de ambas plataformas

Reemplazo Ambas Plataformas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión Proyecto	634.932	514.932	991.623	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608	818.608

Reemplazo Ambas Plataformas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Licenciamiento Nueva Plataforma	300.000	300.000	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676	728.676
Implantación y Ajustes	125.000	125.000	113.015	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Principal) [E]	60.000	-	60.000	-	-	-	-	-	-	-	-
Migración de Datos (Visual Time) [TL]	60.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Infraestructura Tecnológica Nueva Plataforma	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932

Fuente: *Elaboración Propia*

2.2.- Egresos

Se considerarán como egresos los costos fijos de funcionamiento, entre los que se encuentran la infraestructura física y tecnológica que soporta la plataforma, además los sueldos de los empleados necesarios para administrarla. Ellos se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 30: Egresos reemplazo de ambas plataformas

Reemplazo Ambas Plataformas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gasto Actual	149.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932	89.932

Reemplazo Ambas Plataformas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Infraestructura Tecnológica Actual Plataforma	89.932	89.932	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966	44.966
Mantenimiento Plataforma Actual	663.575	663.575	397.975	129.502	129.502	129.502	129.502	129.502	129.502	129.502	129.502

Fuente: *Elaboración Propia*

2.3.- Ingresos

La demanda actual de productos se mencionó en la sección 2.4.1 del capítulo III los ingresos de la compañía consisten principalmente de la remuneración obtenida por medio de los fondos administrados, esta remuneración corresponde a un 2% anual promedio.

Dado que la presente evaluación no se hace cargo de otros costos actuales de operación como activos fijos, comercialización, remuneraciones y otros quiebres relevantes en la operación se realiza un ajuste al ingreso real para efectos del ejercicio se disminuirá a 0,015%

A continuación, se presenta una tabla que describe el ingreso promedio por tipo de clientes, lo que representa un monto aproximado de 150 millones de dólares anuales.

Tabla 31: Ingresos por tipo de cliente

clientes	Cantidad de clientes	Cantidad de ahorro en CLP	Ahorro promedio en CLP	Ahorro promedio en dólares	Monto Administrado Promedio	Ingresos
Preferente	3800	>250000000	600.000.000	899.321	3.417.419.848	512.613
Clasic	30000	>500000000 y <2500000000	100.000.000	149.887	4.496.605.063	674.491
Select	66200	<500000000	21.000.000	31.476	2.083.726.786	312.559
Total	100000				9.997.751.697	1.499.663

Fuente: *Elaboración Propia*

2.4.- Escenarios

Para el estudio de la planificación financiera del proyecto se proponen tres escenarios distintos de evaluación, el primero de ellos es la proyección de crecimiento de la demanda actual como efecto de la inflación que para el año 2016 corresponde a 2.8⁷. Por otro lado, se propone un escenario optimista de posicionamiento de nuevos productos con un aumento de demanda de un 10% y un escenario pesimista de decrecimiento de un 5%.

⁷ IPC del año 2016 según informado por el Ministerio de Hacienda <http://www.hacienda.cl/indicadores/inflacion-12-meses.html>

Tabla 32: Escenarios de evaluación y sus ingresos

Escenario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Optimista	1.499.663	1.649.629	1.814.592	1.996.051	2.195.656	2.415.222	2.656.744	2.922.418	3.214.660	3.536.126	3.889.739
Crecimiento orgánico	1.499.663	1.541.653	1.584.820	1.629.195	1.674.812	1.721.707	1.769.915	1.819.472	1.870.417	1.922.789	1.976.627
Pesimista	1.499.663	1.424.680	1.353.446	1.285.773	1.221.485	1.160.410	1.102.390	1.047.270	994.907	945.162	897.903

Fuente: *Elaboración Propia*

El resumen del flujo de caja para el escenario optimista es el que se presenta a continuación:

Tabla 33: Flujo de Caja escenario optimista

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	1.499.663	1.649.629	1.814.592	1.996.051	2.195.656	2.415.222	2.656.744	2.922.418	3.214.660	3.536.126	3.889.739
Egresos	753.507	753.507	442.941	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468
Utilidad antes de impuestos	746.156	896.122	1.371.651	1.821.583	2.021.188	2.240.754	2.482.276	2.747.950	3.040.192	3.361.658	3.715.271
Impuesto de 1ª Categoría	149.231	179.224	274.330	364.317	404.238	448.151	496.455	549.590	608.038	672.332	743.054
Utilidad neta	596.925	716.898	1.097.321	1.457.266	1.616.950	1.792.603	1.985.821	2.198.360	2.432.154	2.689.326	2.972.217
Inversión	- 634.932	- 514.932	- 991.623	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608
Flujo de Caja Neto	- 38.007	201.966	105.698	638.658	798.342	973.994	1.167.212	1.379.752	1.613.545	1.870.718	2.153.608

Fuente: *Elaboración Propia*

De igual manera se desarrolla el flujo de caja para el escenario de crecimiento orgánico.

Tabla 34: Flujo de Caja escenario de crecimiento orgánico

Desglose	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	1.499.663	1.541.653	1.584.820	1.629.195	1.674.812	1.721.707	1.769.915	1.819.472	1.870.417	1.922.789	1.976.627
Egresos	753.507	753.507	442.941	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468
Utilidad antes de impuestos	746.156	788.147	1.141.879	1.454.726	1.500.344	1.547.238	1.595.446	1.645.004	1.695.949	1.748.321	1.802.159
Impuesto de 1ª Categoría	149.231	157.629	228.376	290.945	300.069	309.448	319.089	329.001	339.190	349.664	360.432
Utilidad neta	596.925	630.517	913.503	1.163.781	1.200.275	1.237.791	1.276.357	1.316.003	1.356.759	1.398.657	1.441.727
Inversión	- 634.932	- 514.932	- 991.623	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608
Flujo de Caja Neto	- 38.007	115.585	- 78.120	345.173	381.667	419.182	457.749	497.395	538.151	580.048	623.119

Fuente: *Elaboración Propia*

Y finalmente se presenta el desarrollo del flujo de caja para el escenario pesimista.

Tabla 35: Flujo de Caja escenario pesimista

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	1.499.663	1.424.680	1.353.446	1.285.773	1.221.485	1.160.410	1.102.390	1.047.270	994.907	945.162	897.903
Egresos	753.507	753.507	442.941	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468	174.468
Utilidad antes de impuestos	746.156	671.173	910.505	1.111.305	1.047.016	985.942	927.922	872.802	820.439	770.693	723.435
Impuesto de 1ª Categoría	149.231	134.235	182.101	222.261	209.403	197.188	185.584	174.560	164.088	154.139	144.687
Utilidad neta	596.925	536.938	728.404	889.044	837.613	788.754	742.337	698.242	656.351	616.555	578.748
Inversión	- 634.932	- 514.932	- 991.623	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608	- 818.608
Flujo de Caja Neto	- 38.007	22.006	- 263.219	70.436	19.005	- 29.855	- 76.271	- 120.367	- 162.258	- 202.054	- 239.860

Fuente: *Elaboración Propia*

El resumen de los indicadores financieros es el siguiente:

Tabla 36: VAN del proyecto para los distintos escenarios

Escenario	VAN (USD)
Optimista	5.096.487
Crecimiento orgánico	1.848.837
Pesimista	- 497.143

Fuente: *Elaboración Propia*

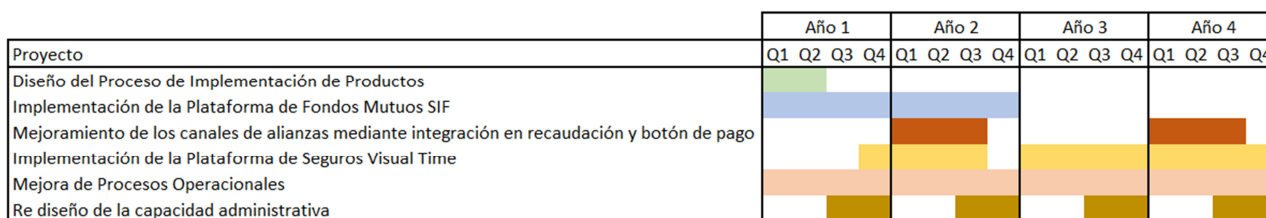
El VAN del proyecto en los escenarios optimista y de crecimiento orgánico son positivos, y el plazo de recuperación de la inversión para el escenario de crecimiento orgánico es de 3 años. En el caso del escenario pesimista se puede evaluar antes de la implementación de la plataforma de seguros si es que las condiciones de mercado y las necesidades de negocio de ese instante permiten continuar con esa fase del proyecto.

3.- Carta Gantt e Implementación de Proyectos

Una vez respaldada la estrategia diseñada mediante una evaluación económica y listados los proyectos a realizar según prioridad, se presenta una Carta Gantt en donde se indican los plazos referentes a la implementación de la estrategia.

A continuación, se presenta la Carta Gantt asociada y el horizonte temporal que abarca.

Figura 41: Carta Gantt Proyectos



Fuente: *Elaboración Propia*

Capítulo VII: Conclusiones Finales

El trabajo desarrollado a lo largo del presente informe tiene por objetivo el diseño de una estrategia de actualización del sistema informático de administración de participantes de la empresa Principal Financial Group. Esta se origina con dos grandes quiebres, diagnosticados con herramientas de estudio de mercado como Focus Group y entrevistas personales con actores claves de la compañía. El primero es la sensación de las áreas gerenciales de que la plataforma tiene altos quiebres funcionales y que existen en el mercado herramientas mejores y segundo que dado el crecimiento orgánico de la compañía existen múltiples herramientas cuyo ciclo de vida debió terminar y están pasando por un periodo de obsolescencia tecnológica.

Buscando entender la situación operacional en la que se encontraba la empresa, la serie de reuniones y entrevistas que se hicieron con personal clave de la empresa, permitieron generar un levantamiento de requerimientos para poder identificar los quiebres operacionales de la plataforma actual, pero también, para poder realizar un diagnóstico de la misma plataforma. Una vez realizado el diagnóstico de la plataforma, se procedió a identificar las herramientas de mercado existentes y caracterizar en cada una de ellas desde el punto de vista funcional, económico y técnico. En base a esos antecedentes se obtuvo el primer resultado importante del análisis, el cual fue que, en términos funcionales, existen herramientas de mercado que cubren de mejor manera las capacidades de la plataforma actual en términos de la administración de fondos mutuos, y en cuanto a las necesidades de administración de los seguros se cuenta con leves diferencias en términos funcionales.

Un segundo resultado relevante en el estudio, fue la identificación de que los costos de operación de las alternativas de mercado si bien son superiores al funcionamiento actual, logran el objetivo secundario, que es hacerse cargo de la obsolescencia tecnológica de la plataforma, ya que al ser una herramienta de mercado, es el proveedor de esta herramienta el encargado de realizar las adaptaciones y mejoramiento continuo de la misma para cumplir con los requerimientos regulatorios y la mantención en el tiempo de la plataforma.

En base a los resultados obtenidos de distintos análisis fue posible identificar un quiebre en los procesos actuales los que en gran medida generan la sensación ineficiencia en la plataforma, por lo que, uno de los grandes resultados de este estudio, se basa en la recomendación de levantar las necesidades de negocio asociado a la creación de nuevos productos y luego implementar los procesos necesarios acompañados por herramientas tecnológicas mejoren la necesidad de negocios del time to market.

Como resultado de las investigaciones se observa también que gran parte de las observaciones negativas de experiencia usuaria sobre la plataforma se deben a los problemas de obsolescencia tecnológica, y a diseños de arquitectura técnica obsoletos, los cuales en el momento que fueron creados respondían a una

realidad de tamaño empresa muy diferente al actual y por lo tanto no debían responder a necesidades multi navegador o variados usuarios concurrentes y menos aún considerar una atención digital a los clientes.

El estudio que presenta el presente informe, brinda a Principal Financial Group, información acabada, basada en datos, análisis y conclusiones, tanto cualitativos como cuantitativos, que les permita tomar decisiones racionales sobre la plataforma y que se ha complementado con las características de la empresa, sus habilidades y el momento político y financiero sobre el cual se está realizando esta toma de decisión.

Una de las externalidades que no se consideró en el estudio y que podría ser utilizado para un análisis complementario en el futuro, es la potencialidad de la creación de productos experimentales, ya que, a diferencia de empresas manufactureras, Principal tiene la capacidad de crear productos generales que abarquen a todos los clientes, pero también, una capacidad que, desde la misma empresa nunca se ha analizado, que corresponde a la creación de productos personalizados.

Todas estas consideraciones, y muchas otras que se desarrollan en los respectivos capítulos del presente informe, fueron necesarias para llegar a tomar una decisión informada respecto de la estrategia a diseñar para Principal Financial Group, la que se adapta en forma única a las condiciones, capacidades y oportunidades de esta empresa.

Bibliografía

- [1] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, 9th ed.: South Western, 2011.
- [2] Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - With a new Introduction. The Free Press, 1998.
- [3] Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation.
- [4] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Golf Professional Publishing.
- [5] Muso, R., & Echeopar, G. (2012). El valle de la muerte. *Santiago, Edición digital*.
- [6] APUNTES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN, Omar Cerda.
- [7] JOFRÉ, E. (2002). Modelo de Diseño y Ejecución de estrategias de negocios. *Chile. Serie Gestión*.
- [8] <http://portar.aach.cl/Estudios.aspx>
- [9] http://www.principal.cl/Quienes_Somos/Informacion_Corporativa.html?opc=null
- [10] Gonzalo Beristaín Lexington. Diseño de una Estrategia comercial para Molise.
Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 2007.
Memoria (Ingeniero Civil) Universidad de Chile
- [11] <http://portal.aach.cl/Contenido/Archivos/27/AACH%20Memoria%20Anual%202015.pdf>
- [12] <http://www.aafm.cl/2016/media/reportes-anuales/ReporteAAF2015.pdf>

Anexos

Anexo A: Glosario

CONCEPTOS ASOCIADOS

Aporte

Es una inversión en fondos mutuos.

Rescate

Es el retiro de dinero desde un fondo mutuo.

Cuota

Es la unidad de medida en que está dividido el patrimonio del fondo. Así, cuando una persona efectúa un aporte a fondos mutuos adquiere un cierto número de cuotas, según el valor de la cuota correspondiente.

Valor Cuota

Es el valor que tiene la cuota en un momento determinado y equivale al Patrimonio del fondo dividido por el número de cuotas en circulación. El valor cuota cambia diariamente y refleja la rentabilidad que va teniendo el fondo mutuo.

Partícipe

Es la persona que tiene dinero invertido en un fondo mutuo, es decir posee Cuotas de éste.

Patrimonio

Se refiere al total de dinero invertido en el fondo, es decir, al total de las inversiones realizadas por los partícipes del fondo (más utilidades) menos los rescates, gastos y distribución de las utilidades.

Política de Inversión

Es la que establece en qué puede y en qué no puede invertir un fondo mutuo. Ésta se encuentra en su reglamento interno, aprobado por la Superintendencia de Valores y Seguros.

Benchmarking

Índice de comparación del desempeño de un determinado Fondo Mutuo. Busca simplificar la comprensión del destino de la inversión y a su vez permite al cliente comparar el desempeño del Fondo Mutuo en términos de rentabilidad y riesgo.

Remuneración

Porcentaje de la rentabilidad del fondo mutuo que cobra la administradora por el servicio de administrar los fondos. La rentabilidad final para el cliente ya tiene descontado este costo, lo mismo los valores cuota.

Comisión

Es un costo que debe pagar el cliente en caso de rescatar el dinero de su fondo mutuo antes del período mínimo de permanencia, definido para el fondo en particular. No todos los fondos mutuos contemplan cobro de comisión.

Beneficio Tributario

Por la ganancia obtenida en fondos mutuos, se paga impuestos sólo si se retira el dinero (si se

realizan rescates). Además, las inversiones en fondos mutuos permiten aprovechar ciertos beneficios tributarios que otorga la Ley de la Renta (Artículo 57 bis).

Plan Familia de Fondos

Plan voluntario que permite trasladar (reinvertir), exento de comisión, las inversiones entre los distintos Fondos Mutuos administrados con el beneficio de conservar la fecha de inversión original para el cálculo de la permanencia de la inversión. No obstante, el rescate total o parcial (sin reinversión), de Fondos acogidos al Plan Familia de Fondos, está afecto a comisión si se efectúa antes del plazo establecido.

Anexo B: Estados Financieros

PRINCIPAL COMPANIA DE SEGUROS DE VIDA CHILE S.A. Y FILIAL																
ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADOS																
Periodo Actual	ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADO DICIEMBRE 2015	Capital Pagado	Reservas					Resultados Acumulados			Otros Ajustes					TOTAL
			Sobre precio de acciones	Reserva ajuste por calce	Reserva específica seguros CUJ	Otras reservas	Total Reservas	Resultados acumulados períodos anteriores	Resultado del ejercicio	Total Resultados Acumulados	Resultado en la evaluación de propiedades, muebles y equipos	Resultados en activos financieros	Resultado en cobertura de flujo de caja	Otros resultados con ajuste en patrimonio	Total Otros Ajustes	
		M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
6.11.00.00	PATRIMONIO INICIAL ANTES DE AJUSTE	72.048.688	0	2.899.463	0	0	2.899.463	54.799.039	18.206.453	72.998.492	0	0	0	0	0	147.869.643
6.12.00.00	Ajustes períodos anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.13.00.00	PATRIMONIO AL INICIO DEL PERIODO	72.048.688	0	2.899.463	0	0	2.899.463	54.799.039	18.206.453	72.998.492	0	0	0	0	0	147.869.643
6.20.00.00	Resultado Integral	0	0	0	0	0	0	29.455.234	29.455.234	0	0	0	0	0	0	29.455.234
6.21.00.00	Resultado del Período	0	0	0	0	0	0	29.455.234	29.455.234	0	0	0	0	0	0	29.455.234
6.22.00.00	Total de Ingresos (Gastos) Registrados con Abono (Cargo) a Patrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.23.00.00	Ingresos Diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.30.00.00	Transferencias a Resultados Acumulados	0	0	0	0	0	0	18.206.453	(18.206.453)	0	0	0	0	0	0	0
6.40.00.00	Operaciones con los Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.41.00.00	Adquisición (Destrucción) de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.42.00.00	Utilización de Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.43.00.00	Otras Operaciones con los Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.50.00.00	Reservas	0	0	(5.999.392)	(1.760)	0	(8.001.912)	0	0	0	0	0	0	0	0	(8.001.912)
6.60.00.00	Transferencias de Patrimonio a Resultado	0	0	0	0	0	0	(16.162)	0	(16.162)	0	0	0	0	0	(16.162)
6.70.00.00	PATRIMONIO AL FINAL DEL PERIODO	72.048.688	0	(5.199.799)	(1.760)	0	(5.191.649)	72.978.333	28.455.234	102.411.664	0	0	0	0	0	171.286.767

PRINCIPAL COMPANIA DE SEGUROS DE VIDA CHILE S.A. Y FILIAL																
ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADO DICIEMBRE 2014																
Periodo Actual	ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADO DICIEMBRE 2014	Capital Pagado	Reservas					Resultados Acumulados			Otros Ajustes					TOTAL
			Sobre precio de acciones	Reserva ajuste por calce	Reserva específica seguros CUJ	Otras reservas	Total Reservas	Resultados acumulados períodos anteriores	Resultado del ejercicio	Total Resultados Acumulados	Resultado en la evaluación de propiedades, muebles y equipos	Resultados en activos financieros	Resultado en cobertura de flujo de caja	Otros resultados con ajuste en patrimonio	Total Otros Ajustes	
		M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$	M\$
6.11.00.00	PATRIMONIO INICIAL ANTES DE AJUSTE	72.048.688	0	8.880.794	0	0	8.880.794	36.054.983	16.205.138	62.260.191	0	0	0	0	0	132.278.648
6.12.00.00	Ajustes períodos anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.13.00.00	PATRIMONIO AL INICIO DEL PERIODO	72.048.688	0	8.880.794	0	0	8.880.794	36.054.983	16.205.138	62.260.191	0	0	0	0	0	132.278.648
6.20.00.00	Resultado Integral	0	0	0	0	0	0	18.206.463	18.206.463	0	0	0	0	0	0	18.206.463
6.21.00.00	Resultado del Período	0	0	0	0	0	0	18.206.463	18.206.463	0	0	0	0	0	0	18.206.463
6.22.00.00	Total de Ingresos (Gastos) Registrados con Abono (Cargo) a Patrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.23.00.00	Ingresos Diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.30.00.00	Transferencias a Resultados Acumulados	0	0	0	0	0	0	16.205.138	(16.205.138)	0	0	0	0	0	0	0
6.40.00.00	Operaciones con los Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.41.00.00	Adquisición (Destrucción) de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.42.00.00	Utilización de Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.43.00.00	Otras Operaciones con los Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.50.00.00	Reservas	0	0	(6.071.307)	0	0	(6.071.307)	0	0	0	0	0	0	0	0	(6.071.307)
6.60.00.00	Transferencias de Patrimonio a Resultado	0	0	0	0	0	0	2.435.322	0	2.435.322	0	0	0	0	0	2.435.322
6.70.00.00	PATRIMONIO AL FINAL DEL PERIODO	72.048.688	0	2.809.487	0	0	2.809.487	64.798.039	18.206.463	72.998.492	0	0	0	0	0	147.869.643

PRINCIPAL ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS S.A.

Estado de Resultados

Entre el 1 de enero y 31 de Diciembre de 2015 y 2014

	Nota	2015 MS	2014 MS
Estado de Resultados por Función			
Ingresos de actividades ordinarias	(17)	11.834.073	9.028.050
Costos de ventas		<u>(10.872)</u>	<u>(18.026)</u>
Ganancia bruta		11.823.201	9.010.024
Costos de distribución	(18)	(6.560.705)	(5.692.168)
Gastos de administración	(19)	(8.522.001)	(6.543.771)
Otras ganancias		71.023	18.735
Resultados por unidades de reajuste		(32)	829
Ganancias (pérdidas) que surgen de diferencias importe libros y valor razonable		<u>593</u>	<u>(592)</u>
Pérdida antes de impuesto		<u>(3.187.921)</u>	<u>(3.206.943)</u>
Impuesto a las ganancias	(8)	<u>1.038.699</u>	<u>891.148</u>
Utilidad (Pérdida) del ejercicio		<u>(2.149.222)</u>	<u>(2.315.795)</u>
		MS	MS
Estado de Resultados Integrales			
Utilidad (Pérdida) del ejercicio		<u>(2.149.222)</u>	<u>(2.315.795)</u>
Otros resultados integrales		<u>-</u>	<u>-</u>
Total resultado integral		<u>(2.149.222)</u>	<u>(2.315.795)</u>

Anexo C: Descripción de Aplicaciones

Aplicación/ Sistema	Producto Administrado	Proceso	Descripción de la aplicación
Cotizado de seguros	Seguros	Venta	Sistema de Cotizaciones de los productos de vida
Administración PAC	RETAIL	Mantención	Administración de Pas de Clientes y cobranzas mensuales a bancos
Administración y Características Pisis (ACP)	Todos	Mantención	Administración de datos de clientes para propósitos tributarios
Gestión Propuesta	Seguros	Venta	Flujo de Aprobaciones de los seguros de vida
Emisor UL	Seguros	Venta	Emisor de pólizas de seguros
APVC	APV	Venta	suscripción de contratos ave/g de las

			personas
APVC - Contingencia	APV	Venta	administración de los contratos ave/g con las empresas
Carga a BDI	Todos	Mantenición	Sistema de Gestión de Intermediarios
Administrador de Condicionados	Seguros	Venta	Administración de pólizas y contratos particulares de seguros
Bloqueos	RETAIL	Administración de Cuentas	Sistema de gestión de bloqueos de clientes
Mantenedor de Beneficiarios	Seguros	Mantenición	Herramienta para administrar la historia de los beneficiarios de una póliza de seguro
Impresor	Seguros	Mantenición	Herramienta de impresión de pólizas de clientes de seguros
Carga Ómnibus	RETAIL	Recaudación	Herramienta de carga masiva de transacciones de intermediario alianzas
Cartolas	Todos	Información de Cliente	Cartolas de Saldos y Movimientos de Clientes
CCC Tañer	RETAIL - APV	Contabilidad	Herramienta de contabilización de fondos
CCC Vida	Seguros	Contabilidad	Herramienta de contabilización de prima recaudada
APV (Planes de Pensión)	Seguros - APV	venta	Herramienta de Administración de Propuestas SAAP de productos de APV
Comprobante de transacciones	Todos	Información de Cliente	Administración de comprobante de transacciones a clientes
Aportes UL	Seguros	Recaudación	Herramientas de aportes para seguros de vida
Cuadratura Automática Post Ciclo	Todos	Control	Herramienta de cuadratura de solicitudes y transacciones de clientes
DAC	Todos	Comisiones	Contabilización de Reservas para las pólizas de seguros
Botón de pago	Todos	Recaudación	Herramienta de administración de pagos en línea a través del sitio de clientes
Exportador PAC FFMM	RETAIL - APV	cobranza/ Comisiones	Ingreso de aportes paz periódicos a la plataforma
Caja Corporativa	Seguros	Recaudación	Herramienta de administración de flujo de caja
Generación de formularios (GENCONT)	APV	venta	Generación de formularios para productos (SAAP, CGF, CSC, etc.)
Recaudación	Todos	Recaudación	Administración de pagos masivos de ap., aportes de pagos seguros, contribuciones de ap.
Gestión Propuesta Intranet	Seguros	Mantenición	Reportes de Estado de Pólizas de Seguros
Billings	Seguros	Cobranza	App to create life insurance collection files. Generates life insurance

			collections files which need to be sent to the bank
Informes Intranet	Todos	Reportes	Aplicación de reportes operacionales
Interfaz BAC	Todos	Inversiones	Herramienta de reportes desde la aplicación de partícipes a la aplicación de inversión de activos (BAC)
Interfaz Visión	RETAIL	Inversiones	Herramienta de reportes desde la aplicación de partícipes a la aplicación de inversión de activos (BAC) para fondos Nonell market
JOB Movimientos Tañer	RETAIL	Información de Cliente	Generación de reportes de movimientos diarios para la alianza Tañer
Exportador PAC UL	Seguros	Recaudación	Ingreso de pagos periódicos vía paz para seguros
Mantenedor de Comisiones	Todos	Comisiones	Mantenedor de Parámetros de comisiones
Módulo de Poderes	RETAIL	Mantención	Administración de Poderes sobre las cuentas
Módulo Fisco	APV	Recaudación	Ingreso de transacciones de aporte para APV con modalidad tributaria a
Módulo Tesorería	RETAIL	Mantención	Administración diaria de las garantías de las inversiones
Módulos Retail	RETAIL	Mantención	Administración de la cartera de los distribuidores retail
Motor Carga (BDU)	Todos	Mantención	Proceso catch de carga de clientes a la base de datos único de clientes
Plataforma Green	RETAIL	Recaudación	Ingreso de transacciones de ap. y retail para Falabella
Rescate UL	Seguros	Rescates	Entrada de solicitudes de rescate para seguros de vida
Reinversiones para Cliente APV	APV	Mantención	Ingreso de transacciones de reinversión en el sitio de clientes de ap.
Reinversiones para Cliente Retail	RETAIL	Mantención	Ingreso de transacciones de reinversión en el sitio de clientes de retail
Rescates (BackOffice)	Todos	rescates	Ingreso de solicitudes de rescate para ap.
Reparto de Dividendos	RETAIL - APV	Recaudación	Ingreso de transacciones de distribución de cuotas para fondos de inversión en acciones chilenas
Rescates para Cliente Seguro	Seguros	Rescates	Ingreso de solicitudes de rescate para ap. a través del sitio de clientes
Reinversiones para Cliente Seguro	Seguros	Mantención	ingreso de transacciones de reinversión en el sitio de clientes de seguros.
Reproceso fondos	Todos	Inversiones	Herramienta para la revalorización de transacciones de clientes
Reportan Aplicación	Seguros	Reportes	Aplicación de reportera de cierres mensuales para los seguros

Reportan Intranet	Seguros	Contabilidad	Reportes operacionales de seguimiento para seguros
Rescates para Cliente APV	APV	Rescates	Ingreso de solicitudes de rescate para ave/g
Rescates para Cliente Retail	RETAIL	Rescates	Entry of Surrenders in retail accounts
Comisiones UL - ULF	Seguros	Comisiones	Herramienta de Cálculo de comisiones para Seguros
Retail Paro	RETAIL	Control	Aprobaciones de Operaciones de retail
SGA	Seguros - APV	Venta	Sistema de Ventas de distribuidores
Simuladores de Rescate	RETAIL	Información de Cliente	Simulador de rescates de retail
Sitio Clientes	Todos	Información de Cliente	Sitio Web Corporativo para clientes
Sitio Distribuidores	RETAIL	Recaudación	Ingreso de transacciones de para productos retail desde el sitio de distribuidores
Sitio Publico	Todos	Información de Cliente	Sitio Publico de acceso a clientes
SVS - Archivos XML	APV	Reportes	Generación de archivos XML para consolidación de saldos ap. para la SVS
Traspaso de Cuotas	RETAIL	Rescates	Aplicación que permite hacer un cambio de dueño de algunas cuotas
Tributarios - MLT	RETAIL - APV	Tributaria	Administración de la Historia de Mandatos de Libre Transferencia de clientes
Modelo Tributario	Todos	Tributaria	Modelo de datos diarios de tributario
Generación de Certificados Tributarios	Todos	Tributaria	Herramienta de Generación de Certificados tributarios y Declaraciones Juradas.
Validador Archivos ING (Sura)	RETAIL - APV	Recaudación	Ingreso de transacciones para alianza sura
VC_Tanner	Todos	Reportes	Aplicación de uso diario para el cálculo de valor cuota

Anexo D: Requerimientos Funcionales evaluados en las Plataformas y su agrupación por concepto

Categoría	Req.ID	Descripción Requerimiento	Peso	Total Categoría
Definición de Productos	R1.1	Permitir la configuración por los usuarios de productos de Seguros con Ahorro, APV, APVC, FFMM y Fondos Internacionales	4%	100%
	R1.2	El esfuerzo de desarrollo para la creación de un nuevo producto debe ser mínimo	6%	
	R1.3	Los productos que maneje la plataforma podrán ser grupales o individuales	4%	
	R1.4	La definición de cada producto contendrá los valores por defecto y los parámetros con los que se creará cada nuevo contrato o póliza de su clase y podrá derivarse de un producto existente	5%	
	R1.5	Los valores por defecto definidos en la configuración de un producto, podrán ser modificados al momento de crear contratos o pólizas	5%	
	R1.6	La definición de un producto exigirá especificar las transacciones que éste requiere para operar	5%	
	R1.7	La línea del producto que se quiere definir determinará los datos mínimos obligatorios que el producto requerirá para operar	4%	
	R1.8	En la definición de un producto, será posible agregar datos adicionales a los predeterminados de su clase.	5%	
	R1.9	Cada producto podrá registrar los distintos orígenes de los fondos que reciba. Éstos deberán ser preservados durante la vigencia de la póliza o inversión	5%	
	R1.10	Cada producto definirá las cuentas corrientes que requiere para operar	3%	
	R1.11	Cada producto podrá definir al menos una moneda en la que operará	2%	
	R1.12	A cada producto se le asociará un esquema de comisiones a aplicar que incluirá las comisiones eventuales y periódicas	5%	
	R1.13	A cada producto se le <i>podrá</i> asociar un portafolio de <i>inversiones</i> que podrá variar en el tiempo	5%	
	R1.14	A cada producto se le asociará un esquema de cobros eventuales y periódicos	5%	
	R1.15	A cada producto se le asociará un esquema impositivo que incluirá los impuestos eventuales y normativos	5%	
	R1.16	A cada producto con Seguro, se le asociará un esquema de coberturas, condiciones de aceptación y permanencia.	5%	
	R1.17	A cada producto con seguros se le asociará un esquema	5%	

		de tasas y primas.		
	R1.18	A cada producto con FFMM se le asociará un esquema de condiciones de ingreso y permanencia.	5%	
	R1.19	A cada producto con FFMM se le asociará un esquema de comisiones de entrada y salida de cada fondo mutuo.	5%	
	R1.20	A cada producto se le asociará un esquema de formas de pago permitidas	4%	
	R1.21	A cada producto se le asociará un esquema de periodicidad de cobranza	4%	
	R1.22	Cada producto definirá la cantidad de decimales con los que operará	1%	
	R1.23	La definición de cada producto deberá indicar si se requiere manejar devengos o no	3%	
Transacciones	R2.1	La plataforma deberá permitir definir detalladamente las operaciones y las reglas que involucren el movimiento de los saldos de las cuentas corrientes de cada contrato o póliza comercializado	15%	100%
	R2.2	En la definición de una operación se podrá definir la información particular que se requiere registrar	9%	
	R2.3	Cada operación podrá alimentar también otros modelos operacionales como el Tributario, el de Comisiones por Fondo, Comisiones por intermediación, etc.	10%	
	R2.4	Cada operación podrá estar compuesta por una o más transacciones elementales.	10%	
	R2.5	Cada transacción operará sobre una única cuenta corriente	10%	
	R2.6	Cada cuenta corriente estará expresada en una única moneda base	8%	
	R2.7	Las transacciones se podrán expresar en montos de distinta naturaleza o en porcentajes de un saldo	10%	
	R2.8	Se deberá poder definir al menos las transacciones que se realizan en la actualidad en PISYS	10%	
	R2.9	La plataforma deberá permitir reversar/anular operaciones	10%	
	R2.10	La plataforma deberá permitir realizar reproceso	8%	
Inversiones	R3.1	Administrar el portafolio de opciones de inversión que se manejará en la plataforma	15%	100%
	R3.2	Cada opción de inversión tendrá como atributo característico una única moneda. Sin embargo, distintas opciones podrán manejar monedas diferentes.	14%	
	R3.3	Cada opción de inversión registrará la información del instrumento real al que representa, se considera necesario al menos el tipo, nombre, run si procede, moneda	10%	

	R3.4	Cada opción de inversión registrará la información de gastos, comisiones, remuneraciones, etc.	10%	
	R3.5	Cada opción de inversión registrará las condiciones de operación relacionadas a los aportes, rescates y reinversiones y los parámetros que las representan	15%	
	R3.6	Las opciones de inversión se agruparán en esquemas de inversión para ser usados por los productos	12%	
	R3.7	Se debe proveer los medios que permitan el registro periódico de sus valores unitarios.	12%	
	R3.8	Se debe proveer los mecanismos que permitan manejar las situaciones de excepción que se presentan con la valorización de los instrumentos en los días feriados.	12%	
Personas	R4.1	Administrar una base única de personas naturales y jurídicas	10%	100%
	R4.2	En esta base la información deberá estar registrada una sola vez Toda la información contenida en esta base de datos no podrá ser redundante	8%	
	R4.3	Toda asociación de las personas, sin importar su naturaleza, con cualquier entidad de negocio, se deberá hacer mediante el uso de roles	8%	
	R4.4	Se deberá proveer la funcionalidad necesaria para administrar grupos de personas	10%	
	R4.5	Se deberá contar con un sistema de administración de roles que permita tanto definir nuevos roles como su asignación a personas y/o grupos	10%	
	R4.6	El sistema de administración de roles junto con la definición de un rol, deberá permitir la definición de atributos que caractericen o pertenezcan al rol. Esto permitirá manejar adecuadamente, por ejemplo, las direcciones de una persona.	15%	
	R4.7	El sistema deberá proveer la administración de los atributos de un Rol	8%	
	R4.8	Toda persona natural o Jurídica podrá tener asignado uno o más roles y pertenecer a uno o más grupos	8%	
	R4.9	Se deberá proveer de un sistema de administración de redes y jerarquías con atributos las que serán usadas, por ejemplo, para definir la jerarquía comercial de un producto o la red de relaciones de una persona	6%	
	R4.10	Cada Cuenta o Póliza de los distintos productos tendrá asociada una jerarquía comercial definida previamente. Esto permitirá que la asignación de cartera esté orientada al conjunto de Cuentas y no en forma individual.	6%	
	R4.11	La mantención se realiza a nivel de la jerarquía comercial y no por Cuenta o Póliza	6%	

	R4.12	Las personas se podrán relacionar con otras personas y/o entidades de negocio mediante un sistema de administración de relaciones. Por ejemplo, el sistema de poderes.	5%	
	R4.13	Las relaciones identificadas a la fecha son: Representantes Beneficiarios Apoderados Accionistas Empleadores	0%	
Retail	R5.1	La plataforma deberá permitir que un mismo cliente posea más de una cuenta vigente simultáneamente	30%	100%
	R5.2	La plataforma deberá permitir la redistribución de fondos entre las opciones de inversión disponibles para un producto	30%	
	R5.3	La plataforma deberá permitir realizar reinversiones entre las opciones de inversión disponibles para un producto que tendrán efecto el mismo día que se realizan	25%	
	R5.4	La plataforma deberá permitir transferencias entre cuentas de una misma opción de inversión de distintas personas	15%	
Seguros	R6.1	La plataforma deberá proveer de herramientas que permitan simular, cotizar y proponer Seguros de Vida	16%	100%
	R6.2	La plataforma deberá proveer mecanismos para gestionar propuestas desde su aprobación hasta la emisión de una póliza	16%	
	R6.3	La plataforma deberá proveer las herramientas que permitan evaluar el riesgo cierto de un asegurado y en consecuencia aplicar las extras primas que correspondan	12%	
	R6.4	La plataforma deberá proveer las herramientas para la mantención de los condicionados y formularios de pólizas y cotizaciones	12%	
	R6.5	La plataforma deberá proveer las herramientas para el registro de los endosos de una póliza	10%	
	R6.6	La plataforma deberá proveer los mecanismos para el recalcado automático de primas en cada aniversario de una póliza, de acuerdo a las condiciones de asegurabilidad del cliente	12%	
	R6.7	La plataforma deberá proveer los mecanismos para la definición de los modelos de reaseguro y su cálculo	8%	
	R6.8	La plataforma deberá proveer los mecanismos para el cálculo y constitución de las reservas estatutarias y gaap	5%	
	R6.9	La plataforma deberá proveer los mecanismos para el registro y pago de siniestros	9%	

APV	R7.1	La plataforma deberá proveer las herramientas para la administración del ciclo de vida de una SAAP y su asociación con los productos a que den lugar	35%	100%
	R7.2	La plataforma deberá administrar los traspasos de fondos desde y hacia otras instituciones incluido el registro histórico del origen de los fondos	30%	
	R7.3	La plataforma deberá administrar los beneficios tributarios de la modalidad A tanto en los dineros recibidos del fisco como en las retenciones y devoluciones	20%	
	R7.4	Se deberá contar con un sistema de administración de empleadores retenedores vigentes	15%	
APVC	R8.1	La plataforma permitirá la creación masiva de Cuentas APV a las personas adscritas a un Contrato Grupal	30%	100%
	R8.2	Administrar separadamente los aportes de los empleadores en caso de contratos APVC	35%	
	R8.3	Deberá cumplir con las restricciones de los aportes de los empleadores definidos en la ley.	35%	
Administración de Cartera	R9.1	Permitirá delegar en la Compañía el rebalanceo de fondos de los partícipes previa la selección de perfil de riesgo: alto, moderado, medio o bajo a cambio de una comisión dependiente del segmento al que pertenezca el cliente	40%	100%
	R9.2	Administrar la cartera de cuentas Retail y de APV en nombre del cliente	20%	
	R9.3	Permitir manejar un cargo por administración para el cobro de la comisión de administración	20%	
	R9.4	Se deberán restringir a los clientes todas las opciones que les permitan seleccionar las opciones de inversión	20%	
Fondos Internacionales	R10.1	Permitir Intermediar cuentas que inviertan en opciones de inversión no administrados por la Compañía	40%	100%
	R10.2	Proveerá los mecanismos para consolidar en una sola cuenta del fondo externo todos los movimientos de la cartera intermediada	50%	
	R10.4	Permitir manejar cargos por administración a la cuenta intermediada de acuerdo al segmento al que pertenezca el cliente intermediado	10%	
Devengo	R11.1	Para Seguros y APV se deberá contar con las funcionalidades que permitan generar la cobranza periódica de ambos productos desglosada por concepto de cobro e indicando la forma de pago convenida	100%	
Recaudación	R12.1	Proveer los mecanismos para la administración de mandatos y convenios PAT y PAC	18%	100%
	R12.2	Generar y regenerar los archivos de cargo para cada convenio PAT y PAT que mantenga la Compañía	20%	
	R12.3	Procesar los archivos de rechazo a los cargos enviados para cada convenio PAT o PAC	15%	

	R12.4	Conciliar los archivos con los pagos recibidos por cada convenio PAT o PAC con los cargos enviados	20%	
	R12.5	Para Seguros y APV se deberá proveer los mecanismos que permitan saldar los montos devengados a partir de las recaudaciones	15%	
	R12.6	Proveer los mecanismos para registrar los pagos realizados por caja haciendo la separación que corresponda si un pago corresponde a más de un cobro	12%	
Reportes	R13.1	Se deberá contar con un sistema de definición y generación de reportes que cubra a todas las entidades de negocio de la plataforma. Este sistema deberá ser lo suficientemente intuitivo de manera que permita su uso por los usuarios finales.	30%	100%
	R13.2	Los reportes definidos podrán ser ejecutados en línea o bien agendados como una tarea más del sistema de ejecución de procesos masivos.	35%	
	R13.3	El sistema de reportes deberá adecuar el formato de presentación de un reporte al canal por el cual se está mostrando. En particular deberá considerar los teléfonos inteligentes y las tablets.	15%	
	R13.4	Los reportes definidos, se podrán agrupar y publicar en la intranet de la compañía y/o en internet. En ambos casos se deberá cumplir con las políticas de seguridad.	20%	
Procesos Masivos	R14.1	La plataforma deberá proveer un sistema de definición de procesos masivos y su ejecución agendada. Este sistema deberá proveer mecanismos de control del flujo de proceso basados al menos en el éxito o fracaso de la tarea precedente	20%	100%
	R14.2	Este sistema deberá proveer de los mecanismos de monitoreo y control de las tareas agendadas.	20%	
	R14.3	Este sistema deberá contar con mecanismos de notificación de errores y/o éxito al menos por correo electrónico	15%	
	R14.4	Deberá proveer de una interfaz programática para el agendamiento, ejecución y monitoreo de procesos.	20%	
	R14.5	Los procesos de generación de la cobranza y la generación de informes masivos debieran usar este sistema	25%	
Integración	R15.1	La plataforma deberá proveer mecanismos de integración para entregar información de cualquier entidad de negocio administrada en ella. Ellos, deberán considerar al menos web services (REST) y generación de archivos	30%	100%
	R15.2	La plataforma deberá proveer de servicios web para la integración con otros sistemas que requieran interactuar con los objetos de negocio administrados en ella	20%	

	R15.3	Los sistemas con los que se deberá integrar son al menos: Inversiones Contabilidad Comisiones Cognos Tributario Regulatorio	50%	
Seguridad	R16.1	Se deberá contar con un sistema de control de acceso y de perfilamiento que permita configurar las acciones que podrá realizar cualquier usuario con una granularidad igual al de las acciones elementales disponibles	25%	100%
	R16.2	Se deberá contar con un sistema de auditoría que permita hacer la traza de cualquier operación realizada en el sistema indicando quién, cuándo y cómo se realizó	25%	
	R16.3	Toda información relevante que se maneje en la plataforma, deberá ser histórica	20%	
	R16.4	La plataforma deberá contar con un sistema de registro de eventos para efectos de auditoría y estadísticas	15%	
	R16.5	Toda operación realizada en el sistema deberá tener uno más eventos que la representen	15%	

Anexo E: Puntuación de la matriz de requerimientos anterior

Puntuación	Definición
1	La alternativa cumple plenamente los requerimientos del negocio
0,5	La alternativa cumple parcialmente los requerimientos del negocio
0	Desconocido o nulo/balanceado (La alternativa satisface/no satisface los requerimientos del negocio)
-0,5	La alternativa incumple parcialmente los requerimientos del negocio
-1	La alternativa incumple para nada los requerimientos del negocio

Anexo F: Requerimientos Técnicos

Categoría	Req.ID	Descripción Requerimiento
Capa Presentación	A1.1	La aplicación debe ser compatible con IE11+/Google Chrome v47+/Firefox 43+ Roadmap: IE10: 2014-2016 - HTML5: 2016 en adelante Documentación de Referencia https://docs.principal.com/display/ACHile/Lineamientos+para+Desarrollo+Web+-+Compatibilidad+con+Navegadores
	A1.2	El diseño de las aplicaciones debe ser responsivo
	A1.3	Las aplicaciones deben ser HTML5 Validador http://pisclasde41:8070/Validador.html
	A1.4	La aplicación no puede incorporar plugins propietarios, por ejemplo, ActiveX
	A1.5	Las aplicaciones deben ser desarrolladas para ambientes Web, aplicaciones de escritorio están prohibidas
	A1.6	Toda funcionalidad del sistema y transacción de negocio debe responder de acuerdo a la siguiente definición - Páginas con accesibles por clientes Máximo 3 segundos - Páginas accesibles por usuarios internos Máximo 5 segundos
	A1.7	Las páginas web con código JavaScript no pueden tener lógica de negocio, solo pueden tener lógica de presentación
	A1.8	La aplicación debe ser diseñada para correr sobre un ambiente balanceado
Capa de Aplicación	A2.1	La solución debe considerar utilizar alguno de los siguientes servidores de aplicaciones: - IIS Versión 7 o superior - Websphere application server (WAS) v8.5.5 o superior
	A2.2	En caso que la solución deba incorporar desarrollos internos, para integración, customizaciones, etc., estas deben ser codificadas en - JAVA 6 o superior - .NET 4 o superior
	A2.3	En caso que la solución deba incorporar desarrollos internos, para integración, customizaciones, etc., estas deben adherirse a las normas de programación vigentes.
	A2.4	La capa de presentación debe estar separada a nivel de servidor de la capa de servicios
	A2.5	La aplicación debe ser diseñada para correr sobre un ambiente balanceado
	A2.6	El manejo de contraseñas tanto para acceder a base de datos, como para validación de usuarios (integrado con Active Directory) deben considerar algún mecanismo de encriptación o restricción de accesos debidamente validados

	A2.7	Las carpetas deben ser accedidas con personación y con usuarios previamente validados por el área de seguridad
	A2.8	Los archivos generados por las aplicaciones en los servidores deben ser eliminados inmediatamente después de que la ejecución de la transacción finalice. No se puede almacenar información permanente o histórica en servidores de aplicación
Base de Datos	A6.1	En caso que la solución deba incorporar desarrollos internos, para integración, customizaciones, etc., estas deben estar adheridas a las normas de programación vigentes de SQL (Oracle/Sql-Server)
	A6.2	Versiones Soportadas - Oracle 10 - SQL Server 2008 R2 Enterprise - Otras versiones deben ser autorizadas por Infraestructura
	A6.3	Debe entregar listado de usuarios aprobada por Information Security y DBA correspondiente
	A6.4	Para el manejo de integraciones, se prohíbe la integración a nivel de bases de datos. Para estos efectos se debe definir un mecanismo de integración basado en capa de servicios, desde una capa superior (bussiness layer), que maneje nivel de seguridad estándar o validado por infraestructura.
Integraciones	E1.1	La solución debe considerar utilizar alguno de los siguientes métodos de integración con otras aplicaciones dentro de la organización: - Servicios que cumplan con especificación REST - Servicios que cumplan con especificación SOAP - Para carga masiva de datos utilizar bulk loading debidamente certificado por infraestructura - Integración Services (ETL) - Uso de Servicios de soporte de Framework
	E1.2	La solución no debe utilizar los siguientes métodos de integración ya que se encuentran prohibidos: - Acceso directo a tablas de bases de datos - Acceso a directo a vistas de bases de datos - Acceso directo a Packages o procedimientos almacenados de bases de datos - Utilización de DBLink - Linked Server - Uso no certificado por DBA para operaciones de bulk loading (carga SQL Plus) - Uso no certificado de ETL - Conexión directa a la base de datos
	E1.3	La solución debe detallar integración con entidades externas especificando: - Protocolo de comunicación / puertos / direcciones IP (HTTP, FTP, SMTP, etc.) - Volumen de datos - Mecanismo de Seguridad
Alta Disponibilidad	A3.1	La solución de DR de Principal es un ambiente Pasivo con replica de Storage a Storage (por consistency groups) por lo que se debe considerar este ambiente en el producto adquirido y se deben detallar las instrucciones para garantizar un

		levantamiento en frio de manera ordenada y clara
	A3.2	<p>Se debe validar con el negocio el nivel de disponibilidad requerido por la solución, considerando los siguientes criterios</p> <p>Gold: - RPO = 0 - RTO < 1 minuto</p> <p>Silver : - 2 segundos > RPO < 2 horas - 1 minuto > RTO < 2 horas</p> <p>Bronze - 12 horas > RPO < 24 horas - 12 horas > RTO < 24 horas</p> <p>https://docs.principal.com/pages/viewpage.action?pagelId=56479739</p>
Seguridad	I1.3	<p>La solución debe cumplir la política de contraseñas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo máximo de vida de la contraseña: 72 días • Tiempo mínimo de vida de la contraseña: 0 días • Largo mínimo: 8 caracteres • Requerimientos de complejidad: <ul style="list-style-type: none"> - La contraseña no puede contener partes del nombre de usuario o el user id. - Debe cumplir al menos 3 de los siguientes 4 requisitos: <ul style="list-style-type: none"> - Caracteres en Mayúscula (A - Z). - Caracteres en Minúscula (a - z). - Dígitos de base 10 (0 - 9). - Caracteres especiales (ipor ejemplo !, \$, #, %). • Nuevas contraseñas no pueden repetirse con ninguna de las 12 últimas históricas.
	I1.4	La Solución no debe contener datos de conexión HARD CODED, tanto en la plataforma a implementar, como en las aplicaciones clientes y de integración
	I1.5	Las transacciones de información entre sistemas que interactúan sobre la red interna e Internet deben transmitirse de forma segura (Protocolos seguros HTTPS, TLS)
	I1.6	<p>Los componentes de software que componen la aplicación debe permitir a la empresa cumplir con el ciclo de parchado de sistema operativo o aplicaciones, en caso de solucione de software externas deben estar soportados por el fabricante por el periodo en que la solución estará operando en producción</p> <p>Para aplicaciones en la nube la compañía debe cumplir con el estándar SOC1.</p>

	I1.7	El nuevo sistema debe desarrollarse aplicando patrones y recomendaciones de programación que incrementen la seguridad de datos.
Perfilamiento	I2.1	Toda solución debe soportar integración con Active Directory para validación de usuarios
	I2.2	La solución debe considerar el manejo de perfiles de acceso a recursos (menús, funcionalidades, etc.)
	I2.3	Se debe adjuntar manual para el administrador de accesos y restricciones
	I2.4	La aplicación debe proveer reportes detallados de información de perfilamiento (accesos, roles, perfiles, etc.)
	I2.5	Se debe considerar definir responsables de negocio para la definición de perfilamiento
	I2.6	La solución debe considerar en su versión inicial una clara de definición de perfiles
	I2.7	Los permisos de acceso al sistema podrán ser cambiados solamente por el administrador de acceso a datos.
Dimensionamiento Plataforma Aplicaciones	S1.1	La solución debe definir proyecciones de utilización de storage para los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> - Storage Aplicaciones - Reporteria (Generación de reportes) - Carga y Generación de Archivos - Servicio FTP - Logs - recursos adicionales de aplicación (videos, imágenes, etc.)
	S1.2	La solución debe definir proyecciones de utilización de recursos de maquina (ej. Cpu / Ram) para lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Application Pool - Servicios Windows - Jobs y shell task Linux / Unix - Aplicaciones en segundo plano - Aplicaciones funcionando como servicio
	S1.3	Debe definir el número de aplicaciones y servicios proyectados a instalar en los servidores de la solución y sus integraciones
	S1.4	Debe definir el número de conexiones concurrentes esperada en el mejor o peor caso, tanto para la capa de servicios como para la capa de presentación
Dimensionamiento BD	S2.1	El sizing model debe incluir proyección de crecimiento o uso de recursos (tablas / vistas / objetos) identificando explícitamente aquellas con alto nivel de transacciones y cantidad de registros, sobre todo en lo que respecta a procesos masivos
	S2.2	El sizing model debe incluir tablas históricas y con su estrategia de liberación o purga de datos
	S2.3	El sizing model debe incluir cantidad esperada en mejor y peor caso de conexiones concurrentes a la base de datos
	S2.4	El sizing model debe incluir las necesidades de respaldo, su periodicidad y permanencia

Ambientes	E2.1	<ul style="list-style-type: none"> - La solución debe considerar la necesidad de ambientes para soportar el ciclo de vida del desarrollo. Infraestructura provee los siguientes ambientes (Desarrollo / Testing / Producción/Contingencia). - En caso de requerir nueva infraestructura, se debe entregar un documento con los requerimientos técnicos de Hardware & Software mínimos
	E2.2	La solución debe especificar la necesidad de recursos para cada ambiente.
	E2.3	<p>La solución debe cumplir con las reglas de deployment en cada ambiente que incluyen entre otras (fechas y horarios de deployment, documentación requerida, aprobación de arquitectura)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con certificación previa por Infraestructura & Arquitectura
	E2.4	La solución debe especificar detalladamente las ubicaciones de los servicios de integración que serán utilizados y desplegados en cada ambiente.
	E2.5	Se debe entregar detalle de puertos y accesos requeridos por ambiente a nivel de firewall
Explotación	E3.1	La solución debe entregar un plan de deployment con el detalle y pasos del proceso
	E3.2	La solución debe incorporar un plan de entrenamiento de operadores
	E3.3	La solución no puede tener procesos manuales de explotación. Todas las tareas de explotación sobre los datos o aplicaciones deben al menos estar automatizadas y ser entregadas con sus respectivos manuales de operación.
	E3.4	Se debe entregar la documentación completa que se disponga del producto al área de Arquitectura para su revisión general
	A2.2	La solución debe considerar proporcionar indicadores por medio de SMNP y WMI para Gestión de indicadores de salud, rendimiento y diagnóstico

Anexo G: Metodología del Mapa de Calor en Procesos

La presente metodología permite elaborar los mapas de calor por procesos y procedimientos, que permitan ser el punto de partida para cumplir cada una de las fases de la administración de la plataforma.

La primera etapa de la metodología contempla la revisión de las condiciones fundamentales para llevar a cabo la metodología.

La segunda etapa se relaciona con la clasificación de quiebres en la plataforma, según el punto de vista que se adopte. Para elaborar el mapa de calor por proceso, se trabaja sobre los quiebres organizacionales, operativo, puro e inherente a las actividades que desarrolla en sus procesos.

La tercera etapa se refiere a cada una de las tareas a seguir para elaborar los mapas de calor por proceso a nivel técnico y funcional. Definiendo el contexto, la identificación, el análisis y la valoración de los métodos dentro del proceso.

La cuarta y última etapa hace referencia al producto y plan de acción que debe surgir una vez realizada y aplicada la presente metodología, es decir, la construcción de los mapas de calor deseados y de estados futuros.

1.- Condiciones mínimas para desarrollar la metodología

Compromiso de la alta dirección para:

- Designar el funcionario a capacitar como orientador de la metodología
- Apoyar la realización de los talleres con la participación de todos los funcionarios que operan los procedimientos
- Tomar las decisiones que permitan el cumplimiento del plan de acción resultante del mapa de calor

Compromiso de los dueños de procesos para:

- Participar proactivamente en los talleres de elaboración de mapas de calor
- Brindar la mayor cantidad de información acerca de sus procesos
- Levantar los quiebres en los procesos respectivos
- Efectuar los seguimientos requeridos

Compromiso del orientador de la metodología para:

- Conocer a fondo la metodología y guiarla de la mejor manera
- Disponer con el apoyo de la alta dirección desde la logística necesaria que requieren los talleres
- Dirigir talleres dinámicos y productivos

Secuencia de trabajo del orientador con el equipo dueño de procesos

- Seleccionar el proceso a elaborar mapa de calor
- Elaborar mapa de calor a cada uno de los procedimientos del proceso
- Efectuar las fases de identificación, análisis, valoración y plan de acción del proceso, a cada una de las actividades críticas de cada uno de los procedimientos
- Consolidar la información respectiva en la matriz del mapa de calor.
- Publicar el mapa de riesgos a los miembros del equipo y miembros de otros procesos interdependientes
- Cumplir de acuerdo al tiempo establecido, las acciones para el tratamiento de los quiebres.

2.- Identificación de Quiebres en la plataforma

Conceptos claves:

Quiebres: eventos en los procesos que pueden causar errores en los resultados esperados del proceso operacional.

Descripción: se refiere a las características generales que tiene el proceso en revisión.

Manualidades: una manualidad corresponde a una tarea que requiere la interacción humana para realizar un cálculo, el cual no es posible realizar a través de ninguna herramienta automática, se considera una manualidad también los cálculos en Excel.

Preguntas Importantes

Una vez identificadas las tareas y procesos a analizar se deben cuestionar a cada integrante dentro de la participación del proceso lo siguiente:

- i. ¿Qué dificultades se presentan en la realización de la actividad crítica para lograr el objetivo del proceso?
- ii. ¿De qué forma se presentan los quiebres?
- iii. ¿Cuál, si es posible identificar, es la causa de esos quiebres?
- iv. ¿Cuáles pueden ser sus efectos?

¿Cómo se identifica el riesgo?

El procedimiento es el objeto de estudio. De éste se seleccionarán las actividades críticas. Entiéndase por actividades críticas las más importantes del procedimiento que de no cumplirse tal y como están diseñadas, afectarían altamente el logro del objetivo de éste.

El equipo dueño del proceso con la guía del orientador iniciará a analizar cada una de las actividades críticas del procedimiento, con base en los factores internos y/o externos de quiebres analizados para el proceso y que pueden afectar el logro del objetivo del mismo. Con adjetivo calificativo definirá el quiebre. Luego procederá a describirlo y definir sus causas y consecuencias.

Formato de consolidación de la información

Para realizar esta labor, se recomienda utilizar el formato que a continuación se presenta.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				
PROCESO:				
PROCEDIMIENTO:				
OBJETIVO:				
ACTIVIDAD CRÍTICA	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	CONSECUENCIAS

3.- Análisis de los quiebres en los procesos

Conceptos claves:

Probabilidad: es la posibilidad de que ocurra un evento específico o resultado, medido por la frecuencia y factibilidad de ocurrencia del riesgo y expresado de manera cualitativa y/o cuantitativa.

Evento: un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo específico.

Frecuencia: es una medida expresada como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado. Ej.: una vez cada día / una vez cada semana / una vez cada 15 días / una vez cada mes.

Impacto: las consecuencias que puede ocasionar al procedimiento, proceso u organización, la materialización del riesgo.

Calificación del riesgo: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

Evaluación del Riesgo: permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición del proceso, procedimiento y/o entidad al mismo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos bajos, medios, altos, extremos y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Preguntas importantes:

- ¿Con qué frecuencia se viene presentando el quiebre en la actividad crítica del procedimiento?
- ¿Qué impacto produciría en el procedimiento, si llegara a materializarse el quiebre?
- ¿En qué nivel de calificación se ubica el quiebre?
- ¿En qué nivel de evaluación se encuentra el quiebre?

¿Cómo se analiza el riesgo?

Una vez identificados los quiebres de una actividad crítica del procedimiento, el equipo dueño del procedimiento pasará a analizarlos, con la guía del orientador.

Es importante aclarar en esta etapa que el análisis de los quiebres se efectuará cualitativamente con la información que se tenga por parte del equipo dueño del proceso.

En primera instancia definirá la probabilidad de la falla. El equipo dueño del proceso con la guía del orientador de la metodología, utilizará la tabla de probabilidad para definir su descriptor, atendiendo a su descripción y frecuencia.

A continuación, se presenta una matriz que permite visualizar lo descrito anteriormente

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos					
Probabilidad	Impacto				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Raro	B	B	M	A	A
Improbable	B	B	M	A	E
Posible	B	M	A	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Casi Seguro	A	A	E	E	E
B - Zona de riesgo Baja: Asumir el riesgo					
M - Zona de riesgo Moderada: Asumir el riesgo, Reducir el riesgo.					
A - Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir.					
E - Zona de riesgo Extrema: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir.					

4.- Planes de Acción para el manejo de Quiebres

Conceptos claves

Mitigación: planificación y ejecución de medidas dirigidas a reducir o disminuir los quiebres.

Relación Costo-Beneficio: es el método utilizado para comparar y estimar el costo de la ejecución de las acciones versus los beneficios obtenidos para la mitigación de los quiebres.

Riesgo residual: nivel resultante del quiebre después de aplicar las mejoras. Es el riesgo que queda, una vez se han instrumentado los controles pertinentes para su tratamiento. En todo caso exige un permanente monitoreo para observar su evolución.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Indicador de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los porcentajes de cumplimiento que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Preguntas importantes

- ¿Las acciones o actividades a definir están dirigidas a superar las causas del quiebre?
- ¿Los responsables establecidos tienen que ver directamente con la operatividad del procedimiento y su compromiso de mejora?
- ¿El tiempo fijado para cumplir las acciones es suficiente?
- ¿El indicador elaborado es el adecuado para medir el cumplimiento de las actividades fijadas?
-

¿Cómo se elabora el plan de acción?

Una vez valorados los quiebres de una actividad crítica del procedimiento, el equipo dueño del procedimiento pasará a efectuar su plan de acción, con la guía del orientador.

De acuerdo a las causas del quiebre y el tratamiento a dar a éste, los dueños del procedimiento con la guía del orientador de la metodología proceden a definir las acciones, identificar las áreas o cargos responsables de llevarlas a cabo, definir el tiempo e indicador que permitan verificar el cumplimiento de las acciones.

Anexo H: Productos de Principal

- Fondos Mutuos: Son una alternativa de inversión que consiste en la unión de los patrimonios de distintas personas naturales o jurídicas para invertirlos en instrumentos financieros por medio de una Administradora General de Fondos.

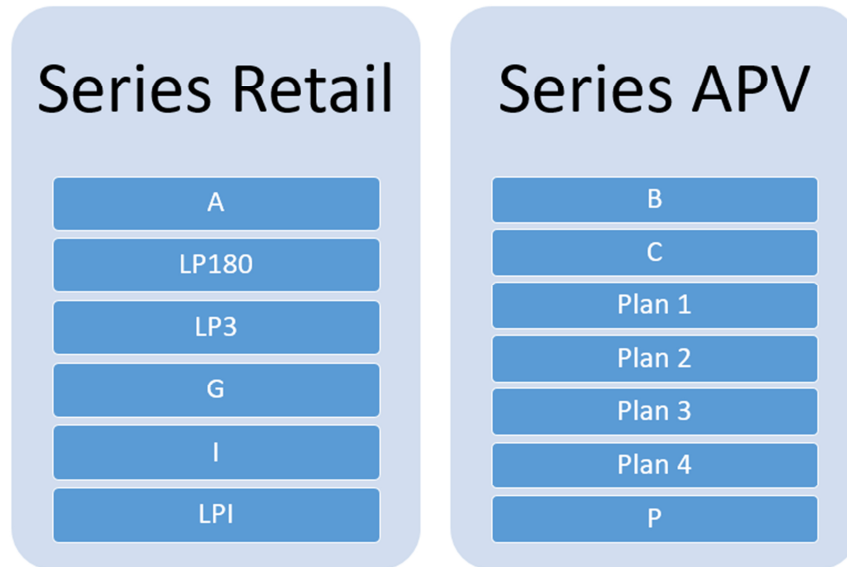
Los Fondos Mutuos son una alternativa de inversión diversificada, ya que invierten en numerosos instrumentos. No tienen vencimientos ni requieren de renovaciones, por lo que son muy cómodos. Además, permiten disponer del patrimonio con amplia facilidad lo que significa que tienen una gran liquidez.

- Ahorro Previsional Voluntario (APV): Es un mecanismo de ahorro que permite a las personas dependientes e independientes ahorrar por sobre lo cotizado obligatoriamente en su AFP. Existe en tres modalidades distintas: Cotizaciones voluntarias, en las cuales el ahorro sobre el obligatorio se realiza también en la AFP, Depósitos de APV que se puede realizar en otras instituciones financieras y depósitos convenidos que es un ahorro previsional acordado con el empleador que se realiza previo al pago de impuestos y que solo puede ser utilizado para la pensión.

El Ahorro Previsional Voluntario en Principal se compone de tres tipos de modalidades además de las alternativas mencionadas anteriormente. El Ahorro Previsional Voluntario Individual enfocado en clientes individuales, el Ahorro Previsional Voluntario Colectivo para empresas que contratan productos para sus trabajadores con beneficios gubernamentales especiales y finalmente el Ahorro Previsional Voluntario Grupal, producto creado por principal para empresas de tamaño mediano a grande que buscan dar beneficios a sus empleados, pero no con los mismos requisitos legales.

Seguros de Vida con Ahorro: son seguros que otorgan una indemnización a los beneficiarios, en caso de fallecimiento del asegurado por una causa cubierta en la póliza y además permiten el ahorro de una suma de dinero en una cuenta de inversión que genera rentabilidad con los beneficios tanto de los Fondos Mutuos como del APV. Estos ahorros pueden ser retirados por el asegurado cumpliendo con los requisitos establecidos en la póliza, o bien formar parte de la indemnización de fallecimiento del asegurado.

Vale mencionar que la parrilla de productos de inversión de Principal, tanto en Fondos Mutuos, APV y Seguros con Ahorro ofrece realizar inversiones en fondos mutuos propios de Principal y que se diferencian entre sí por las series en las cuales se realiza la inversión.



- 1.- Serie A: serie Retail con perfil de inversión inferior a 3 meses.
- 2.- Serie B: serie APV con montos de ahorro inferiores a 30 millones de pesos.
- 3.- Serie C: serie APV con ahorro superior a 30 millones de pesos. Esta serie es utilizada para los seguros con ahorro APV.
- 4.- Serie LP180: serie Retail con perfil de inversión superior a 6 meses. Esta serie es utilizada para los seguros con ahorro Retail.
- 5.- Serie LP3: serie Retail con perfil de inversión superior a 3 años.
- 6.- Serie I: Serie Retail con perfil de inversión para montos superiores a 350 millones de pesos.
- 7.- Serie LPI: Serie Retail con características de inversión institucional.
- 8.- Serie G: serie Retail para alianzas de distribución.
- 9.- Serie P: serie APV para alianzas de distribución.
- 10.- Serie Plan1: serie APV para productos grupales o colectivos de pequeño tamaño
- 11.- Serie Plan2: serie APV para productos grupales o colectivos de mediano tamaño
- 12.- Serie Plan3: serie APV para productos grupales o colectivos de mediano a gran tamaño
- 13.- Serie Plan4: serie APV para productos grupales o colectivos de gran tamaño.

Anexo I: Productos de Principal

1.1.- Visión y Valores centrales

Visión:

“Ser un líder mundial en ayudar a negocios en crecimiento, personas individuales y clientes institucionales alrededor del mundo para lograr seguridad financiera y éxito. Lo que trae consigo un creciente valor para los accionistas.”

Valores Centrales:

Enfoque en el Cliente: “Ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos al dar soluciones fáciles de entender, asesoría que inspire acción, y comunicaciones y herramientas que midan el progreso.”

Empleados Empoderados: “Empoderar a los colaboradores para que alcancen su máximo potencial, contribuyendo de manera importante a nuestro propósito compartido y fomentar el progreso en sus profesiones. Hacemos esto al invertir en capacitación y desarrollo, fomentando una cultura de preparación, acogiendo la diversidad e inclusión, promoviendo la colaboración y el reconocimiento de los empleados, y comunicándonos de manera transparente.”

Solidez Financiera: “Cumplir nuestras promesas a los clientes y accionistas balanceando riesgos y rendimientos, alineando los gastos con los ingresos e invirtiendo en nuestros negocios para lograr crecimiento sustentable y rentable.”

Excelencia Operacional: “Mejorar contantemente nuestras operaciones por medio del uso de la tecnología, datos y procesos ágiles. Liderar utilizando las soluciones que se ajusten al estilo de vida y necesidades de las personas. Proteger los activos y la privacidad de los clientes.”

Integridad: “Cumplir con lo que decimos que vamos a hacer. Nosotros conducimos nuestros negocios con apego a los más altos estándares de ética que nos guían en todo lo que hacemos.”

1.2.- Lineamientos Estratégicos

A continuación, se enuncian los lineamientos estratégicos de Principal como organización completa, además se describirá cómo estos lineamientos estratégicos condicen en iniciativas de alto nivel y en Principios Operativos que corresponden a motivaciones para el presente trabajo de título.

- 1.- Mantener el liderazgo en el mercado APVC/G, mediante un modelo de Servicio Colectivo para empleadores diferenciado y a su vez contar con soluciones “Tailor Maide” para planes de egreso y planes de pensiones.
- 2.- Los intermediarios nos preferirán porque somos capaces de diferenciarnos en entregar los recursos necesarios para ayudarlos a hacer crecer su negocio.
- 3.- Ser reconocidos como Global Asset Management y obtener desempeños sólidos y consistentes es parte fundamental de nuestra oferta diferenciadora.
- 4.- Transformar la unidad de Operaciones de Principal en un núcleo de servicios de alta productividad y eficiencia, asegurando la mejora en los controles internos, minimizando el riesgo operacional e introduciendo la mejora continua de procesos asegurando calidad.

1.3.- Iniciativas de Alto Nivel 2017

A continuación, se indican cuáles son las cinco principales iniciativas de Alto nivel para el año 2017, con las cuales se espera alcanzar un crecimiento normalizado de las utilidades operativas (OE) de doble dígito.

- 1.- Implementar la franquicia del retiro**
- 2.- Foco en el cliente**
- 3.- Posicionarnos como administrador de activos de largo plazo**
- 4.- Crecimiento rentable**
- 5.- Disposición operacional**

Esta última iniciativa de alto nivel genera los siguientes principios operativos.

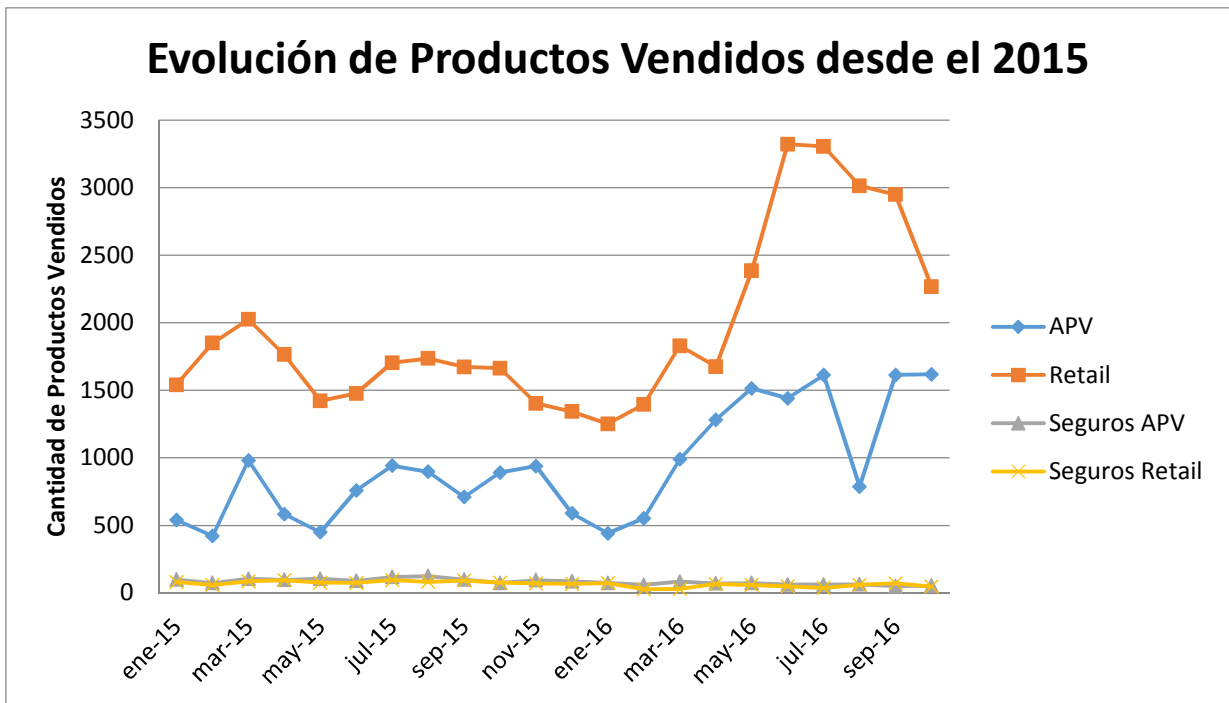
- Alinear los gastos con los ingresos.
- Manejar los riesgos financieros, de productos, operativos y de negocios de manera efectiva.
- Administrar el riesgo y el capital adecuadamente.
- Conducir el negocio cumpliendo y en acuerdo con los más altos estándares éticos.
- Gestionar el talento para asegurar la fuerza de trabajo inclusiva, de alto desempeño y con trabajo en equipo.
- Potenciar el marketing de clase mundial a través de una marca atractiva.
- Apalancarse en la tecnología y la información para potenciar la experiencia del cliente.

- Garantizar la seguridad de la información y los sistemas de acceso ininterrumpido para los clientes.

Anexo J: Procesos de Negocio

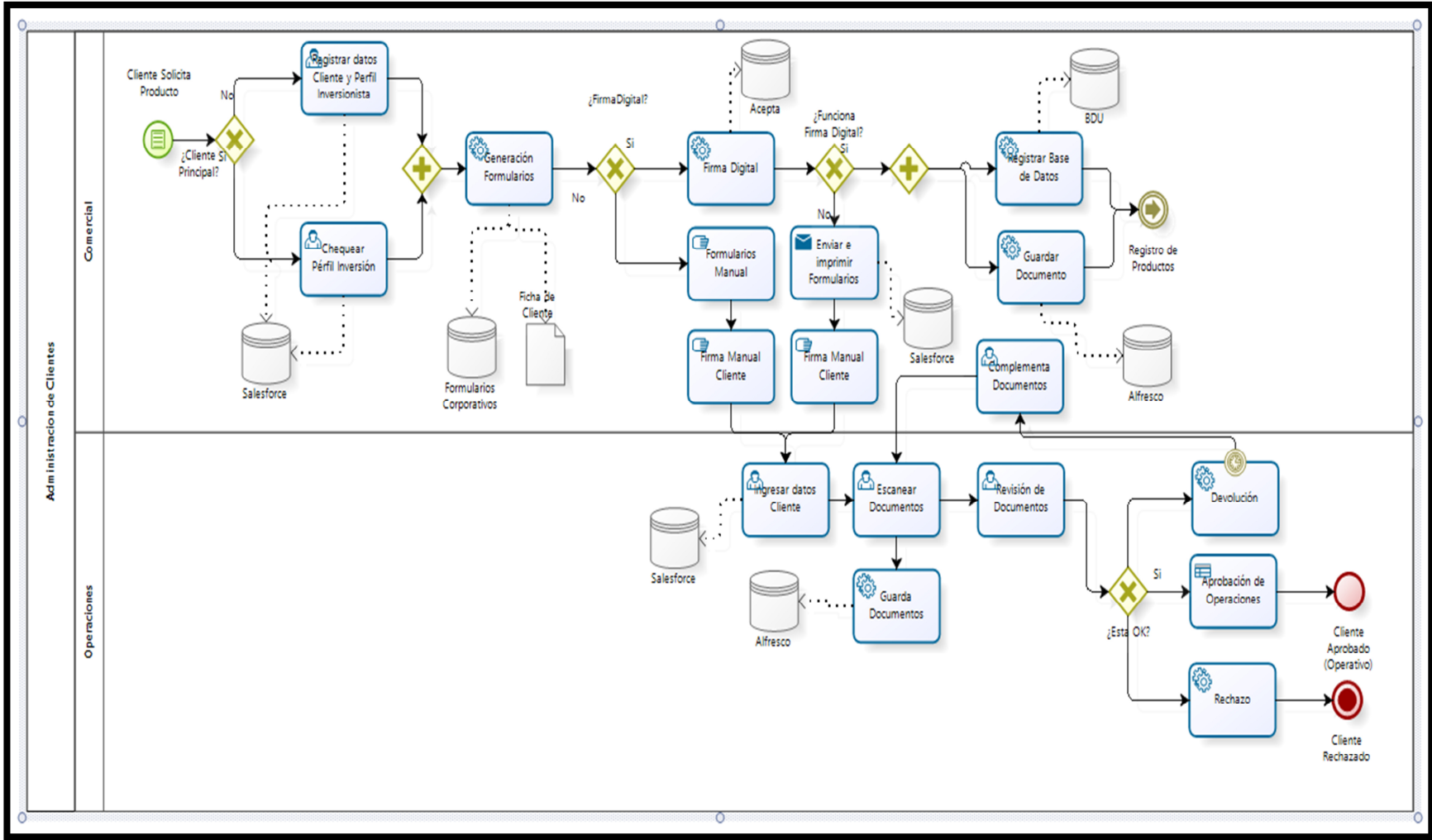
Los procesos descritos a continuación representan parte del levantamiento del funcionamiento actual de las áreas operacionales, comerciales y de tesorería para soportar la venta y procesamiento de los productos descritos anteriormente.

A modo introductorio, y con el fin de contextualizar la magnitud en la que se enmarcan los procesos, se presentan números o cifras generales de Principal a nivel operativo y productivo, tales como promedio diario de ventas por tipo de producto, solicitudes de aportes y rescates, solicitudes de actualización de datos de clientes.



1.3.1.- Proceso de Administración de Clientes

En el proceso de creación de clientes interactúan dos áreas de la empresa, ellas son el área de operaciones y el área comercial. Esta representa el relacionamiento con el cliente y sus solicitudes para posteriormente plasmar las mismas en formularios definidos para cada set de productos que escogerá. Por otro lado, el área de operaciones debe validar los documentos creados y realizar el respaldo electrónico de dichos elementos. A continuación, se presenta un diagrama general donde se puede visualizar el flujo de administración de clientes:



A continuación, se narrará el flujo descrito en la imagen anterior para mayor comprensión del proceso de negocio.

1.- Es Cliente Principal: en el caso de que el producto que se está vendiendo sea para una persona que ya es cliente Principal existen una serie de validaciones que ya se han realizado por lo que no es necesario realizar nuevamente.

En el caso de que el cliente se acerque a Principal por primera vez se deben registrar los datos de clientes, y además completar el perfil del inversionista para apoyarlo en sus procesos de inversión.

2.- Generación de Formularios: Al realizarse una venta de un producto se debe llenar una serie de formularios que respaldan la solicitud realizada por el cliente. En el caso de que en el lugar donde el ejecutivo comercial este atendiendo al cliente exista acceso a internet se ofrecerá la firma digital de este set de documentos. En caso contrario el ejecutivo comercial deberá generar los documentos en archivos de extensión PDF y generar una impresión de las mismas para proceder a la firma manual de los mismos.

3.- Ingreso de datos de Clientes: Se realiza el ingreso de los datos del cliente, el cual puede ser de manera manual o automática, dependiendo de la forma en que fue firmado el documento anterior.

4.- Escanear documentos: una vez realizado el ingreso de datos del cliente se realiza la custodia formal de los documentos, para ello se ingresan en una herramienta de gestión documental y además se almacenan físicamente en una empresa que provee el servicio para ello.

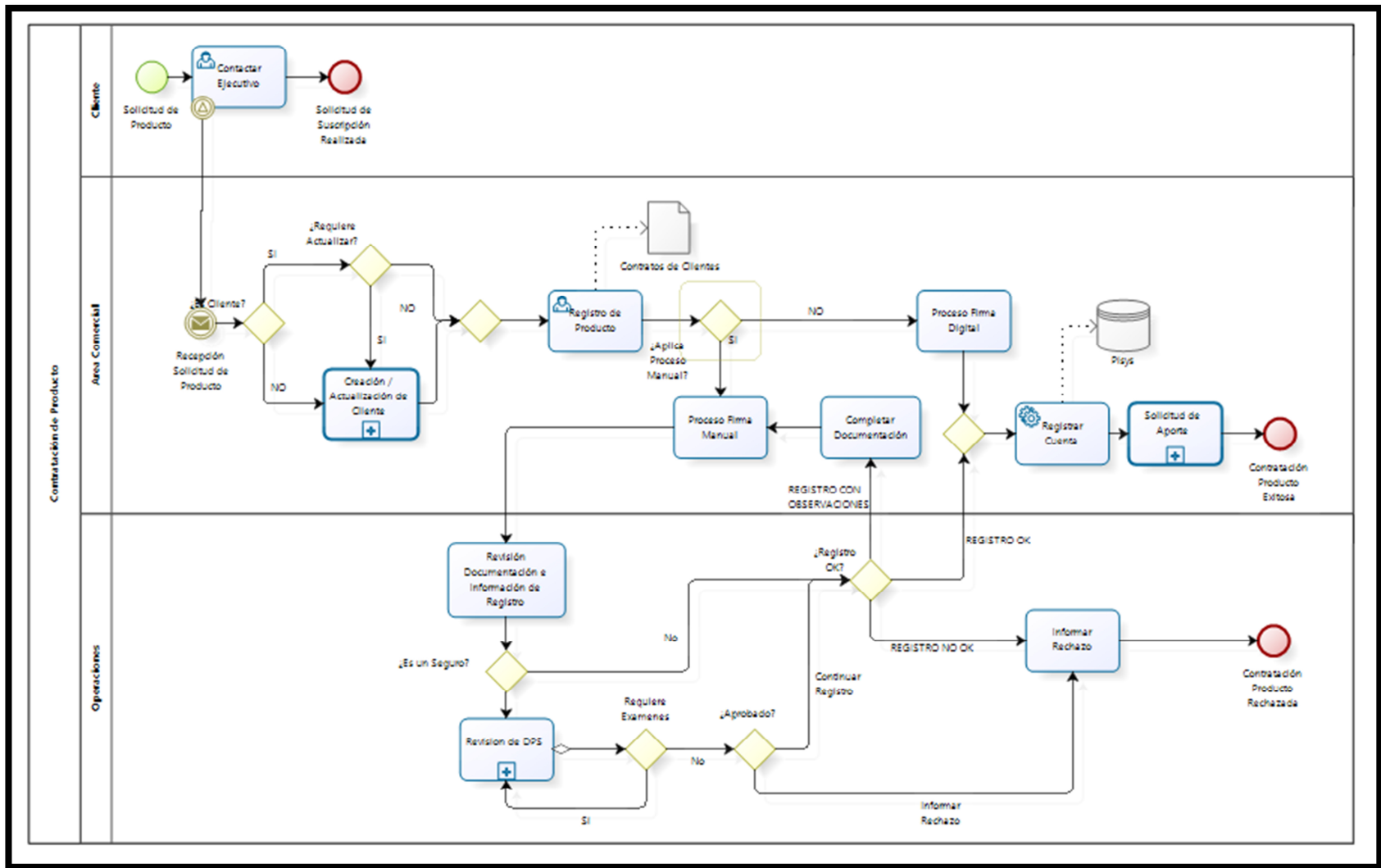
5.- Revisión de documentación: El proceso de revisión de documentación evalúa la congruencia de la solicitud realizada por el cliente, valida las firmas en cada uno de los documentos y verifica también entre otras cosas el origen de los fondos para evitar solicitudes con fin de lavado de dinero.

6.- Complementar Información: por la necesidad de complementar documentos ya sea por el rechazo de la firma de algún documento o incongruencia entre los documentos llenados de manera manual, es posible que el proceso de revisión de documentos indique la solicitud de complementación de documentos. Este proceso es realizado por el área comercial, y en cada etapa de complementación de información esta es almacenada en una herramienta de gestión documental.

1.3.2.- Proceso de Contratación de un Producto

El proceso de Contratación de un producto de Principal está estrechamente ligado con el área de operaciones, la cual tiene un rol fundamental en proceso de procesamiento y validación de las mismas.

El proceso es complejo y cuenta de varios hitos relevantes de validación. A modo de lograr una mejor comprensión se seleccionaron aquellas actividades más importantes para la construcción de un diagrama general, que se muestra a continuación:



Es relevante mencionar que el proceso que se desarrollará a continuación representa las opciones de contratación de más de un producto, y por ello algunas tareas dentro de los procesos deberán ser especificadas para un producto en particular.

En primer lugar, el cliente, al realizar el contacto con la empresa o con un distribuidor de la misma, según el tipo de producto seleccionado y si el cliente ya ha contratado otros productos con anterioridad tiene dos posibilidades para continuar el flujo del proceso: se deben actualizar los datos del cliente y llenar los formularios legales para cada tipo de producto o bien llenar solo los formularios relevantes para la contratación del nuevo producto.

1.- Registro de Productos: para el registro de productos se le solicita al cliente la información necesaria para completar la cantidad de documentos relevantes por productos, a continuación, se presenta una tabla los documentos asociados al producto seleccionado.

Formularios	Productos			
	apv	retail	seguro apv	seguro retail
Selección de alternativas de ahorro previsional	● 1		● 1	
Contrato General de Fondos	● 1	● 1	● 1	● 1
Ficha de Cliente	● 1	● 1	● 1	● 1
Contrato de Suscripción de Cuotas	● 1	● 1	● 1	● 1
Declaración Personal de Salud			● 1	● 1

2.- Opción de Firma Digital del Producto: En el caso de que en el lugar donde el ejecutivo comercial este atendiendo al cliente exista acceso a internet se ofrecerá la firma digital de este set de documentos. En caso contrario el ejecutivo comercial deberá generar los documentos en archivos de extensión PDF y generar una impresión de las mismas para proceder a la firma manual de los mismos. Desde que existe la opción de firma digital la cantidad de negocios que se cursan por ese medio son un 16% del total de ventas, lo que alcanza un total de 400 productos contratados por medio de firma digital.

3.- Registro de Cuenta y Solicitud de Aporte: En el caso de que hay sido posible realizar la firma digital de los productos, el ejecutivo comercial tiene la facultad de crear la cuenta y realizar la solicitud de aporte que el cliente haya indicado. Por tipo de producto existirán distintos tipos de solicitudes de aportes que se detallan en la tabla a continuación.

Formularios	Productos			
	apv	retail	seguro apv	seguro retail
Aporte único	● 1	● 1		
Aporte directo	● 1	● 1		
Descuento por Planilla	● 1			
PAC	● 1	● 1	● 1	● 1
Pago de prima único			● 1	● 1
Pago de prima periódica			● 1	● 1
Trasposos	● 1		● 1	

4.- Revisión de documentación e información de Registro: durante este proceso, ya que no ha sido posible la firma digital de productos, el área operacional debe realizar una validación a los documentos donde además de validar el contenido de los formularios se comparan las firmas en los documentos con la existente en el carnet del cliente.

5.- Revisión de DPS: En el caso de que el producto a contratar sea un seguro existe una revisión adicional a realizar, y esta constituye Declaración Personal de Salud o DPS. En el caso de información sospechosa esta actividad lleva a una tarea relacionada donde el área de beneficios le solicita al cliente información adicional para complementar su evaluación personal de salud.

6.- Resultado de la Revisión de DPS: En el caso de que la DPS se encuentre de manera correcta y no sean necesarias más exámenes de salud el seguro podrá ser procesado de manera completa. En el caso de que la DPS incluya alguna preexistencia que haga imposible la venta del seguro entonces se deberá informar el rechazo del producto tanto al cliente como al ejecutivo comercial. En el caso de que la DPS de indicios de alguna preexistencia que pudiese necesitar mayor revisión entonces se comunican nuevamente con el cliente para solicitar más exámenes y reingresar al proceso de revisión de DPS.

7.- Informar Rechazo: En caso de que la condición de salud del cliente no permita la venta del seguro entonces se debe realizar una notificación tanto al área comercial como al cliente sobre el rechazo del seguro.

8.- Exámenes adicionales: En el caso de que el cliente sea asegurable, pero el costo del seguro dado alguna preexistencia sea mayor entonces en el proceso de Revisión de DPS se le puede entregar una alternativa de ahorro que incorpore necesidades de salud del cliente.

9.- Complementar Información: tanto por la necesidad de complementar los exámenes médicos, como por el rechazo de la firma de algún documento o incongruencia entre los documentos cuyos datos fueron ingresados de manera manual, es posible que el proceso de revisión de documentos indique la solicitud de complementación de documentos. Este proceso es realizado por el área comercial, y en cada etapa de complementación de información esta es almacenada en una herramienta de gestión documental.