

## Tabla de Contenido

Índice de Tablas .....	vii
Índice de Figuras .....	viii
<b>Capítulo I: Introducción</b> .....	10
<b>1.- Contexto</b> .....	10
<b>2- Descripción del Proyecto, Oportunidad y Justificación</b> .....	11
<b>3.- Objetivos</b> .....	12
3.1.- Objetivo General .....	12
3.2.- Objetivos Específicos .....	12
<b>4.- Alcances</b> .....	12
<b>5.- Marco Conceptual</b> .....	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
<b>6.- Metodología</b> .....	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
<b>Capítulo II: Antecedentes Generales</b> .....	25
<b>1.- Empresa</b> .....	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
<b>Capítulo III: Diagnóstico</b> .....	33

<b>1.- Visión y Estrategia Actual</b> .....	33
<b>2.- Análisis Externo</b> .....	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
<b>3.- Análisis Interno</b> .....	51
3.1.- Análisis PCI .....	52
3.2.- Mapa de Calor de Procesos .....	61
3.3.- Conclusiones Análisis Interno .....	72
<b>4.- Conclusiones Diagnóstico</b> .....	74
4.1.- Análisis FODA.....	74
4.2.- Conclusiones Globales.....	78
<b>Capítulo IV: Búsqueda de Herramientas de Mercado</b> .....	80
<b>1.- Seguros de Vida</b> .....	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
<b>2.- Análisis de las herramientas de mercado de Seguros de Vida</b> .....	86
<b>3.- Fondos Mutuos (Retail y APV)</b> .....	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
<b>4.- Análisis de las herramientas de mercado de Fondos Mutuos</b> .....	91
<b>5.- Resumen de la evaluación funcional de las herramientas de Seguros y Fondos Mutuos</b> .....	92
<b>Capítulo V: Diseño Estrategia</b> .....	92
<b>1.- Temas Estratégicos</b> .....	93

<b>2.- Objetivos Estratégicos</b> .....	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
<b>3.- Escenarios de Mejora</b> .....	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
<b>4.- Evaluación Financiera</b> .....	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
<b>5.- Evaluación Técnica</b> .....	111
<b>6.- Evaluación multi criterio de la plataforma</b> .....	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
<b>7.- Resumen general de herramientas para ambas plataformas</b> .....	115
<b>8.- Conclusiones Globales</b> .....	116
<b>Capítulo V: Diseño Plan Implementación Estrategia</b> .....	117
<b>1.- Proyectos Estratégicos</b> .....	117
1.1.- Narrativa de Ejecución Proyectos Estratégicos .....	117
1.2.- Prioridad Ejecución Proyectos Estratégicos .....	119
<b>2.- Evaluación Económica Estrategia Diseñada</b> .....	119
2.1.- Inversiones.....	119
2.2.- Egresos.....	119
2.3.- Ingresos .....	120
2.4.- Escenarios .....	120

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