



“SOLUCIONES INFORMATICAS PARA EL MERCADO ASEGURADOR PARTE I”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Jeannette Palacios
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, Agosto de 2018

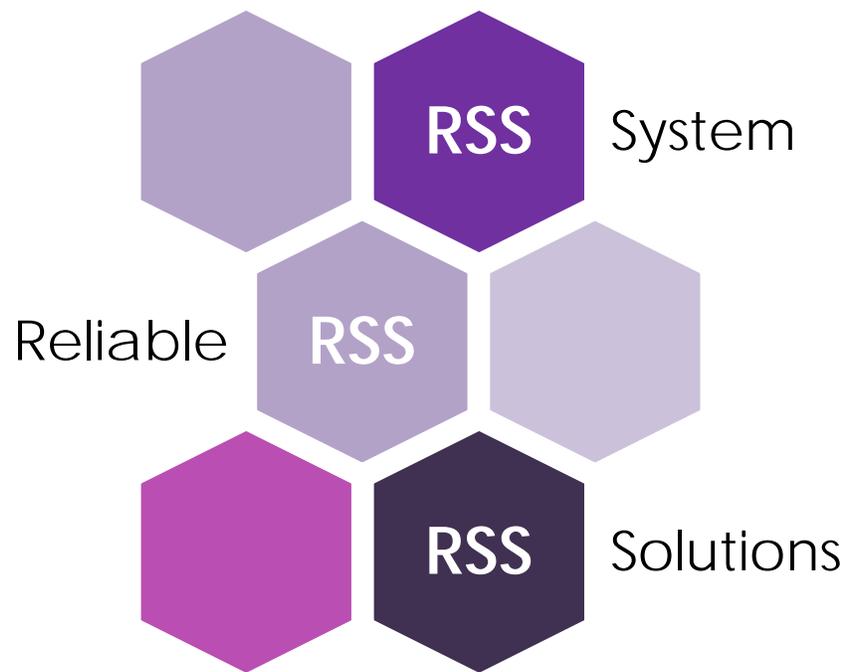


Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	10
2.1 Industria:	10
2.2 Competidores.....	11
2.3 Clientes	12
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	13
3.1 Modelo de negocios.....	13
3.2 Descripción de la empresa.....	15
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	16
3.4 RSE y sustentabilidad.....	17
IV. Plan de Marketing.....	18
4.1 Objetivos de marketing.....	20
4.2 Estrategia de segmentación	21
4.3 Estrategia de producto/servicio	22
4.4 Estrategia de Precio.....	26
4.5 Estrategia de Distribución	28
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	30
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	33
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	34
V. Plan de Operaciones.....	35
Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	35
Capacidades y recursos / Factores críticos de éxito	35
Cadena de valor	35
Flujo de operaciones en régimen.....	36
Decisiones operativas y capacidad operacional instalada.....	36
Dotación	36
Plan de desarrollo e implementación	36
VI. Equipo del proyecto.....	37

6.1	Equipo gestor	37
6.2	Estructura Organizacional.....	37
6.3	Incentivos y compensaciones.....	38
VII.	Plan Financiero	38
VIII.	Riesgos Críticos.....	39
IX.	Propuesta Inversionista	40
X.	Conclusiones.....	41

Resumen Ejecutivo

El presente informe muestra la parte I de una idea de negocio materializada en **Reliable System Solutions**. El foco de esta idea de negocio es ser un partner informático de apoyo a la industria aseguradora, quienes requieren incorporar a su gestión sistemas informáticos que apoyen tareas específicas donde dichas herramientas no se encuentran disponibles en la oferta actual de productos por parte de nuestros competidores.

La principal funcionalidad es una herramienta de optimización para el Reaseguro, arista clave en los procesos de diversificación, específicamente al incorporar el uso del reaseguro no proporcional, lo que propicia un impacto significativo en eficiencia, reducción de costos y mayores retornos respecto del esquema actual utilizado para los potenciales clientes, que son las compañías de seguros generales en Chile y Latinoamérica.

El tamaño de mercado en Chile de la Industria Aseguradora corresponde a 32 compañías con ingresos de UFMM 94 en 2017, a la par de un tamaño de USDMM 8.836 para el mercado objetivo internacional focalizado en Argentina, Colombia y México. El segmento objetivo definido tanto nacional como internacional contempla los principales actores de la industria, con un marketshare del 5% o superior. Este proyecto requiere de una inversión de terceros de UF 14.432 y un capital de UF 18.040 para su implementación, proyectando al año 2028 ingresos totales por UF147.867, una rentabilidad del 47%, una TIR de un 58% para el proyecto nativo y una TIR de 48% para los inversionistas.

El valor terminal se estima con el cierre de las operaciones al año 10 y determinando su valor con el EBITDA del último año * 5 (UF 483.438.-)

Este atractivo resultado financiero se logra a partir de una oportuna confluencia de experiencia en seguros y tecnología, combinación absolutamente necesaria para ofrecer una solución efectiva y que permita una correcta integración de servicios y sistemas.

De lo anterior, en primera instancia se ofrecerá una solución de software para Reaseguro, escalando posteriormente las aristas de servicio a otras más generales, como explotación de software comoditizado, adaptación de sistemas existentes o desarrollos from scratch.

A continuación, encontrará el desarrollo de la oportunidad de negocio, investigaciones de mercado, plan de marketing, operacional y financiero sugerido.

I. Oportunidad de negocio

La industria aseguradora es una actividad muy regulada, cuyo elemento base es el manejo adecuado del riesgo; éste corresponde a una variable intangible que, a medida que pasa el tiempo, propicia la evolución de modelos de mitigación de mayor complejidad. Por ende, las compañías de seguros viven en constantes cambios de las características de su negocio, ya sea por temas regulatorios, como por mejores prácticas implementadas en la gestión del negocio.

Ante estos cambios, las compañías enfrentan constantes desafíos para sistematizar dichos cambios en sus sistemas CORE, agregando a esto una fuerte fiscalización del regulador y auditorías rigurosas de gestión de riesgos, que las obligan a hacer constantes inversiones tecnológicas; éstas, generalmente, provocan dificultades en la gestión operacional, al no ser las soluciones más adecuadas para satisfacer las necesidades específicas del rubro.

El mercado asegurador actual en Chile está conformado por 32 compañías de seguros generales. Las ventas anuales totales de la industria ascienden a UF 94MM a diciembre 2017 (ver anexo 1) y la inversión en software corresponde aproximadamente al 1% de las ventas anuales, lo que arroja un tamaño de mercado al que acceder en primera instancia de alrededor UF 9,4M al año (ver anexo 2). Respecto del mercado Latinoamericano (ver anexo 1) Argentina posee 105 compañías con ventas anuales de UFMM65.000, Colombia 26 compañías con ventas anuales de UFMM79.900 y finalmente México con 39 compañías y ventas anuales de UFMM60.860.

Dentro de la investigación, se observó que el mercado asegurador necesita diversificar su negocio a través del reaseguro, cuyo desarrollo en el tiempo ha implementado distintos modelos de diversificación cada día más complejos. Estas compañías no poseen un sistema informático ad-hoc que les apoye eficazmente en la operación y administración de estos reaseguros, debiendo recurrir a herramientas suplementarias (Excel) para realizar sus negociaciones y, posteriormente, regularizar en forma reactiva las desviaciones de estos negocios en sus sistemas, llevándolas incluso a la no recuperación de ciertos activos por reaccionar fuera de plazo. Cabe destacar que en el reaseguro existe el tipo “reaseguro no proporcional”, tipo de contrato que permite a las aseguradoras diversificar sus riesgos a un menor costo y, a su vez, obtener ventajas en la disminución de los requerimientos de Capital exigidos por la Comisión para el mercado financiero (CMF), sin embargo, este tipo de reaseguro es el que complejiza el modelo de diversificación.

Revisando sus principales actores, el mercado asegurador, genera costos de aproximadamente el 50% de sus ingresos en Chile por concepto de cesiones de prima, esto en dinero es alrededor de MM\$40.0 (ver anexo 3), base que sería sujeto de esta oportunidad. El reaseguro es la herramienta de diversificación con que cuentan las compañías de seguro, y esta se estructura en distintos tipos de contratos en base a las

necesidades de precio, apetito de riesgo, calidad crediticia de la contraparte; es aquí donde la mayoría de las compañías en Latinoamérica no cuenta con herramientas que permitan esta diversificación de la forma más eficiente

Los tipos de contratos de reaseguro existentes son:

- **Automático:** basado sobre un cúmulo de riesgos; todas las pólizas aseguradas con cobertura a ese riesgo se reaseguran en un solo contrato por un tiempo definido de suscripción (generalmente 1 año). A estos contratos generalmente se les llama, surplus.
- **Facultativo:** donde se reasegura un riesgo específico, llámese riesgo específico al bien asegurado, las que generalmente son grandes exposiciones que diversificar.

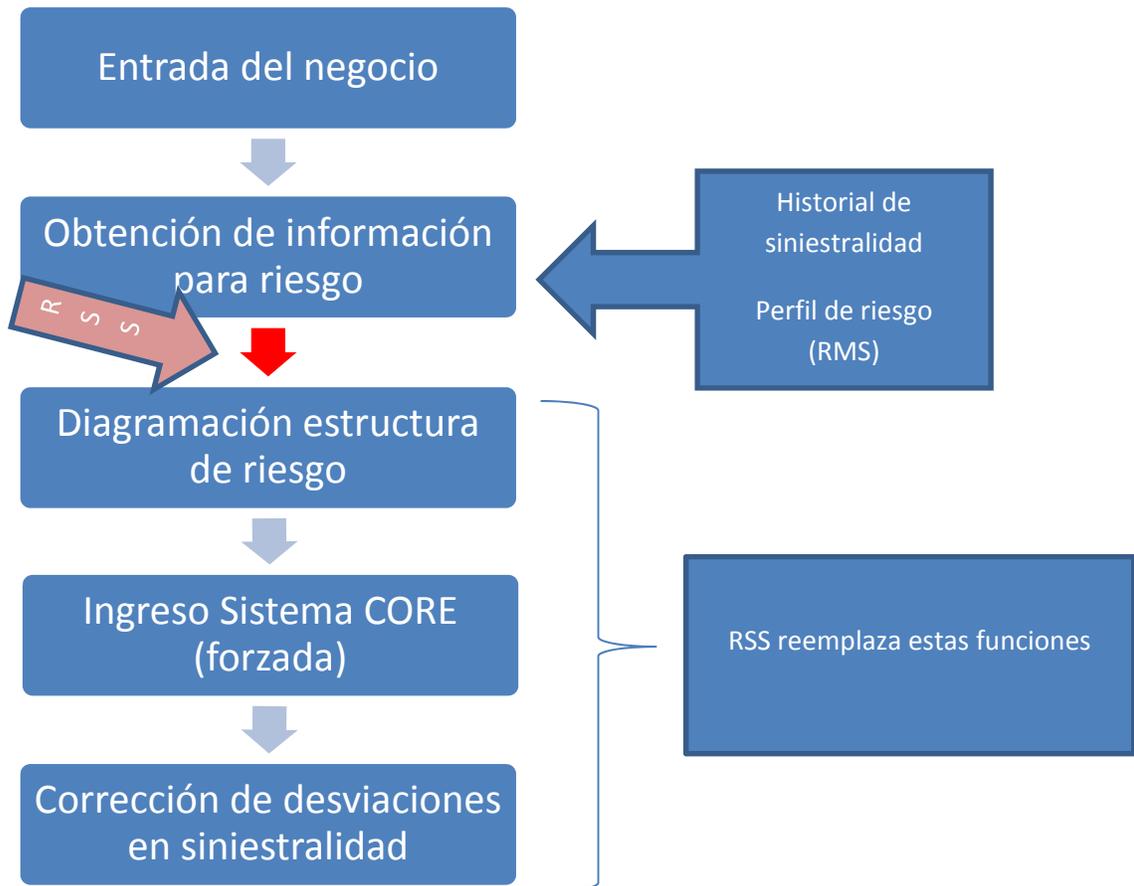
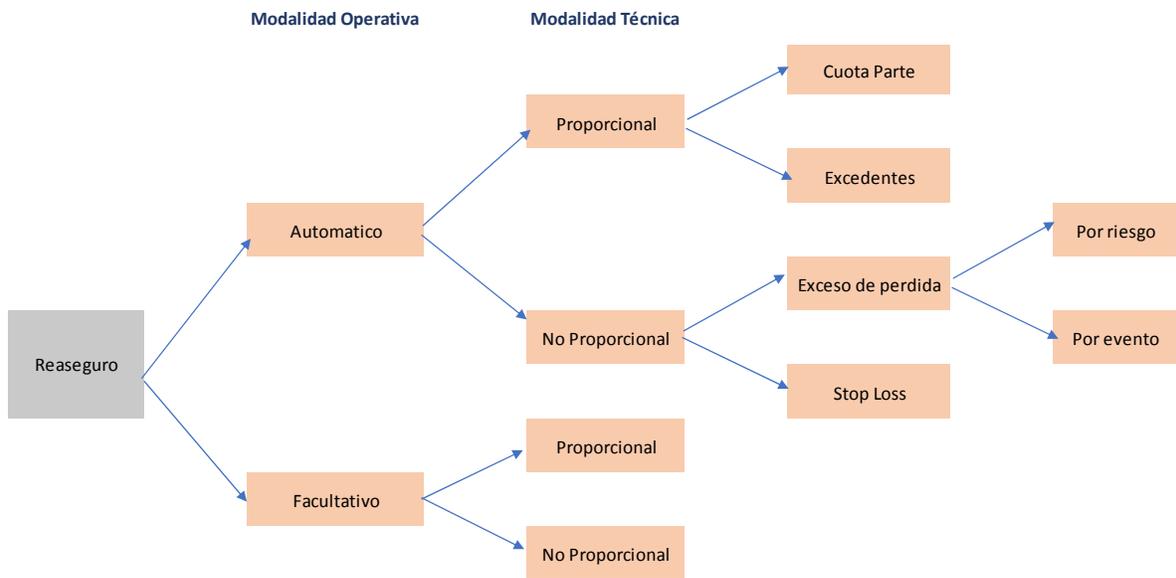
Además de la forma en que se reasegura el riesgo está la estructura de reaseguro, donde existen las siguientes alternativas:

- **Contrato proporcional:** que reasegura un porcentaje de todo el riesgo y se traspa al reasegurador
- **Contrato no proporcional:** que fija límites en monto de participación sobre las pérdidas a cubrir.

Los riesgos se dividen en capas, y dependiendo de la capa donde se posicione el asegurador, el apetito de riesgo de éste será mayor o menor; las primeras capas son las que absorben mayor cantidad de siniestros respecto de las capas superiores, donde la probabilidad de riesgo se minimiza; a menor capa, mayor prima percibida.

A esto, se agregan los contratos catastróficos que ven el total de la exposición de la compañía una vez aplicados todos los contratos descritos con anterioridad, y se protege con estos contratos ante cúmulos de pérdidas por zonas geográficas y/o coberturas. La mezcla de todas estas diversificaciones es la complejidad por desarrollar en forma sistémica.

Actualmente, para determinar la estructura de diversificación de un negocio, se utiliza información de mercado en cuanto a riesgos e información entregada por el asegurado respecto a su historial de siniestralidad; la oportunidad está en entregar al mercado asegurador una herramienta de cotización de productos con reaseguro que entregaría la estructura óptima de diversificación, tomando en consideración toda la información suministrada más los parámetros de apetito de riesgo de la compañía, brindando como salida la estructura propuesta de posicionamiento en el riesgo, y que el suscriptor sólo se preocupe de buscar los participantes con una estructura de reaseguro ya establecida; además, terminada la negociación, este diversificador registrará en las bases de la compañía la estructura final en toda su complejidad, permitiendo administrar en el back office las obligaciones y derechos de esta negociación en forma natural, correcta y eficiente.



En suma, se percibe como oportunidad de negocio la creación de una herramienta informática que permita diversificar en forma automática y óptima el riesgo del negocio a reasegurar y administrar estos negocios de reaseguro en toda su complejidad donde dicha herramienta sea de fácil conexión a sus sistemas CORE y/o ERPs.

Actualmente, esta necesidad es cubierta por planillas Excel más el criterio del suscriptor para la diversificación adecuada de acuerdo con su experiencia, por lo tanto, está muy dependiente al criterio del personal que participe en esta definición

En el anexo 4 se encuentran ejemplos de plot plan de diversificación y un ejemplo genérico de distribución de primas por capas; aquí se muestra la complejidad del negocio y el desafío de **Reliable System Solutions** para lograr, con su software, la optimización de estructuras de riesgos para la industria de seguros.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

Si bien existen muchas empresas de servicios de tecnología de la información, en el segmento seguros en Chile hay muy pocas, producto de la complejidad del negocio y la poca experticia de los profesionales informáticos en dicha industria. Sin embargo, la industria informática crece a pasos agigantados, siendo la herramienta de optimización actual en las empresas y, sobre todo, para sostener negocios complejos de administrar y soportar, como es el caso de la industria aseguradora.

Las tendencias en esta industria están marcadas por una fuerte influencia de las nuevas tecnologías en la operación de las aseguradoras, así como un estrecho marco normativo que se hace cada vez más estricto. Los principales elementos son:

- Desaparición de intermediarios en la cadena de valor del reaseguro, donde los actuales corredores (para el presente negocio, brokers de reaseguro) dejan de existir, y la relación pasa a ser directa entre compañías, buscando disminuir costos de administración por pagos de comisiones asociadas a estos intermediarios; para esto, es necesario que el conocimiento se enfoque en la negociación y no en que el sistema pueda o no administrar la negociación (principal justificación para automatizar el proceso de reaseguro no proporcional).
- Uso de blockchain, que será la nueva moneda de pago ante las negociaciones en un ambiente virtual, donde contrataciones, cobros, pagos y siniestros se harán en la plataforma (nube) con auto-atención en la cadena del negocio.
- Cambio en la normativa contable a nuevo estándar IFRS17, donde el reaseguro es la base de cálculo para reservas técnicas.

2.2 Competidores

Existen varios proveedores de sistemas CORE que en su aplicativo incorporan el reaseguro, pero solo desde la variable proporcional; las compañías que deciden diversificar llevan estos registros en Excel, o han buscado desarrollos a medida o software estándar en el extranjero (sin variables catastróficas, tasas netas ni localización), lo que toma la forma de software satélites de reaseguro, transformándose muchas veces en un problema, ya que no cumplen a cabalidad con toda la modelación requerida, no cuentan con fácil adaptación a los cambios (nuevas tendencias, y cambios normativos), carecen de atributos básicos de calidad de un módulo software interoperable y escalable razonablemente (cohesión, acoplamiento, modularidad, independencia funcional), y generan grandes costos futuros de actualización o adquisición de nuevos software por obsolescencia.

Los principales competidores son las empresas que actualmente prestan servicios informáticos a la industria aseguradora, siendo su nicho la entrega de sistemas CORE que auxilien la operatividad del ciclo de negocio. Actualmente, en este rubro nos encontramos los siguientes principales competidores:

- Calculo
- Red to Green
- Axxis
- Inworx (cuenta con reaseguro no proporcional)
- SAP (insurance)
- Cognos (IBM)
- Sistran
- Softseguros (dirigido a agencias y pequeña escala)

Sin embargo, estos competidores no han desarrollado una herramienta relativa a la mejora en la eficiencia de la diversificación de seguros en el reaseguro, sino más bien entregan las herramientas para el registro de operaciones de reaseguro a simple escala (la mayoría solo reaseguro proporcional). En este contexto, la amenaza surge respecto de actores locales en desarrollo de tecnología:

- Accenture
- Indra
- Tata consulting
- Sonda
- Genesys
- Everis
- ComScore

2.3 Clientes

Los principales clientes, y que son el segmento donde apunta esta idea de negocio, son las compañías de seguros generales, siendo el foco inicial los mayores actores del mercado, de mayor volumen de ventas y que utilicen reaseguro no proporcional en sus operaciones.

El anexo 1 muestra la composición del mercado asegurador, el anexo 2 la inversión en tecnología de los principales representantes del mercado y el anexo 3 la distribución de prima cedida para los actores más relevantes.

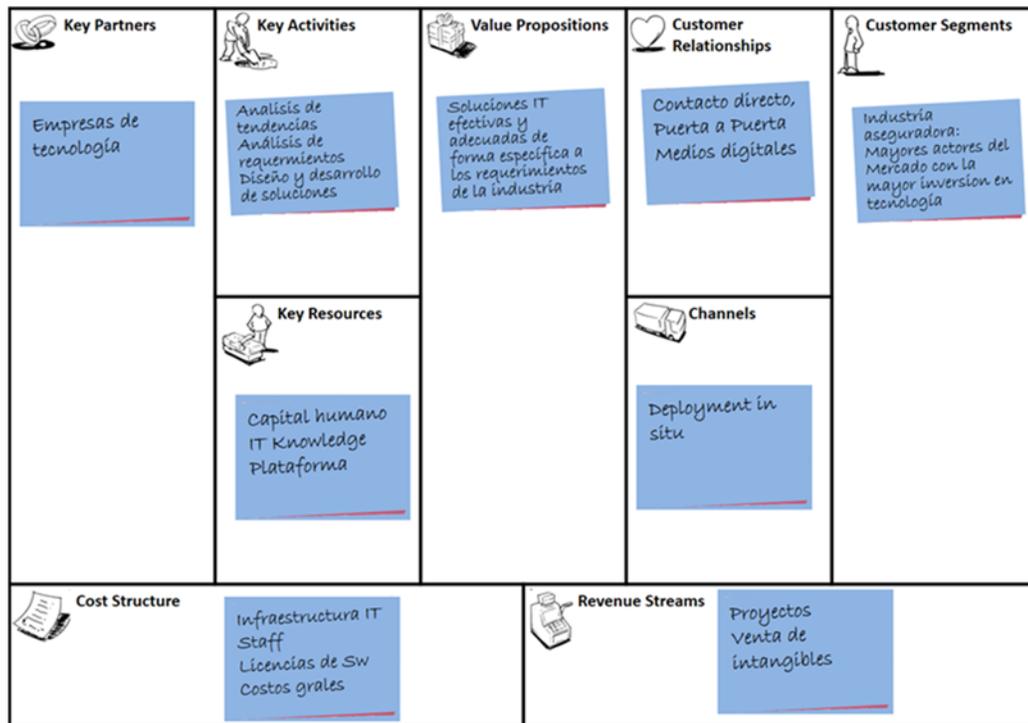
En el anexo 5 se adjuntan las entrevistas realizadas a algunos representantes que evidencian la necesidad de la idea de negocio.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Reliable System Solutions es una empresa de servicios tecnológicos que brinda soluciones informáticas al mercado asegurador; en primera línea, cuenta con el desarrollo de un software de reaseguros que brinda apoyo en la optimización del negocio y en la administración de dichos contratos. Los socios fundadores tienen vasto conocimiento en la industria aseguradora, tecnología y sus tendencias. **Reliable System Solutions** busca brindar a las compañías de seguros la tranquilidad de contar con soluciones informáticas de calidad y que entiendan y solucionen a cabalidad las problemáticas de la industria en su cadena de entrega de servicios. Con una orientación al cliente donde nuestro proceso es acompañar y dar solución de necesidades a medida, **Reliable System Solutions** dará a la industria aseguradora la tranquilidad de estar en condiciones de enfrentar cualquier cambio sistémico junto a su partner de desarrollos; plantea de forma clara la propuesta de valor que la empresa ofrece y establece los principales elementos del modelo de negocio que permiten tener una comprensión integral de la forma en que se pretende operar.

En el modelo de Canvas propuesto, se detallan los principales elementos de la propuesta de valor, considerando segmento de clientes, actividades y recursos clave, fuentes de ingresos y estructura de costos.



- a) Propuesta de valor: Una solución TI para el mercado asegurador Latinoamericano consistente en un software para optimizar el proceso de diversificación de las aseguradoras incorporando la variable de reaseguro no proporcional en su base; variable que permite a las compañías una rentabilidad superior en su gestión de negocio, escalando posteriormente las aristas de servicio a otras más generales, como explotación de software comoditizado, adaptación de sistemas existentes o desarrollos from scratch.
- b) Segmentos de clientes: Dentro de la industria aseguradora, el foco estará en los mayores actores del mercado Latinoamericano, seleccionándolos por su volumen de ventas y disposición para inversión en tecnología.
- c) Relación con el cliente: El contacto con los clientes y prospectos será eminentemente directo, sosteniendo reuniones in situ, explotando además canales complementarios de comunicación (conferencias, charlas, e-mailing)
- d) Canales de distribución: al tratarse el software de un activo intangible, el despliegue tiene lugar en la plataforma del cliente o en un contexto cloud, por lo que el despliegue será intensivo en operaciones lógicas de infraestructura IT, y no en logística o canales de distribución físicos.
- e) Actividades clave:
 - Análisis de tendencias, que permita incorporar de forma continua las últimas funcionalidades y requerimientos normativos al servicio estándar.

- Análisis de requerimientos, de manera de conectar efectivamente las necesidades de los clientes con el servicio ofrecido y su refinamiento y mejora continua.
 - Diseño y desarrollo de soluciones, crucial en primera instancia para generar los primeros artefactos de software que sustenten los primeros casos de éxito, y en forma constante para nutrir y ampliar en forma sostenida el portafolio de soluciones y productos.
- f) Recursos clave:
- Capital humano adquirido a través de la experiencia en la industria aseguradora
 - Conocimiento específico de IT, a nivel de infraestructura, desarrollo de software y explotación de sistemas
 - Plataforma e infraestructura necesarias para efectuar desarrollo y testing de soluciones, previo a su despliegue en la plataforma del cliente.
- g) Flujos de ingresos: Provenirán directamente de la venta de servicios, tanto de licencias de uso de las soluciones desarrolladas como de las consultorías en adaptación y explotación de plataformas.
- h) Estructura de costos: Además de los gastos generales de administración y venta, debe darse sustento a una infraestructura TI mínima que contemple ambientes de desarrollo y explotación y licencias de suites de desarrollo de aplicaciones, así como recursos humanos (developers e ingenieros de plataforma).
- i) Aliados clave: Las grandes empresas de tecnología que ofrecen soporte para desarrolladores y emprendimientos TI serán un inmejorable partner para contar con instancias que agilicen la operación (Microsoft, Google, Amazon, Facebook, GoGrid, etc.)

3.2 Descripción de la empresa

Reliable System Solutions (RSS) es una empresa de soluciones informáticas para el mercado asegurador. Su diferenciación apunta a que posee un equipo fundador con competencias inmejorables estrechamente ligadas al nicho de negocio, haciendo coincidir conocimientos acabados y específicos sobre elementos base del rubro (obtenidos a través del know-how otorgado por años de experiencia laboral en la industria aseguradora) con robustas competencias relativas a Tecnologías de Información y desarrollo de plataformas de Software, como también infraestructura e integración de datos y sistemas.

Sumado a lo anterior, **RSS** cuenta con competencias sólidas de gestión y desarrollo de nuevos negocios, para dar forma a la idea y desarrollar un emprendimiento sustentable, rentable y sostenible en el tiempo.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Una vez ingresando al mercado asegurador chileno con su software de optimización al reaseguro, el siguiente paso es expandir sus operaciones a Latinoamérica, que brindará a RSS un gran crecimiento, dado por la cantidad de clientes en dichos mercados y primas sujetas a esta optimización (ver anexo 1); los países foco de esta expansión serán: Argentina, México y Colombia, dado su nivel de operaciones y la similitud al mercado chileno. Posteriormente, RSS ha visualizado la necesidad de las compañías de seguro en soluciones de tecnología de información, por lo que la escalabilidad en un segundo nivel será enfocada horizontalmente (diversificación de la cartera de productos y servicios).

Para el caso de la escalabilidad horizontal, la idea base es incorporar servicios de asesoría tecnológica en explotación de sistemas e infraestructura, cuyo objetivo es entregar soluciones específicas y adaptativas ante los constantes cambios regulatorios o de mercado, a través de las siguientes alternativas:

- **Consultoría y asesoría especializada en explotación y deployment de paquetes y/o commodities tecnológicos ya existentes**, adaptados y customizados a la necesidad de la compañía. Esta alternativa es la más atractiva para nosotros, dado que su complejidad es menor y sus costos de explotación son más bajos, lo que permite definir de forma sencilla una línea de negocio por volumen.
- **Customización y adaptación profunda de soluciones tecnológicas estándar**. Esta línea de negocio estará orientada a compañías que deseen una plataforma diseñada estrechamente a medida, pero que no desean abordar la inversión que significa un desarrollo completo. En este caso, la adaptación de la plataforma escogida deberá contemplar integración compleja de servicios y datos, sumado a desarrollo de interfaces de software a pequeña o mediana escala, si se requiere.
- **Desarrollo a medida de soluciones de tecnología específicas para el cliente**. Esta línea de negocio es más compleja de tratar y más intensiva en costos y uso de recursos, por lo que se ofrecerá como una alternativa diferenciada para ciertos clientes específicos que requieran una implementación tecnológica profunda y 100% customizada.

3.4 RSE y sustentabilidad

Reliable System Solutions aporta en la responsabilidad social empresarial y sustentabilidad en los siguientes aspectos:

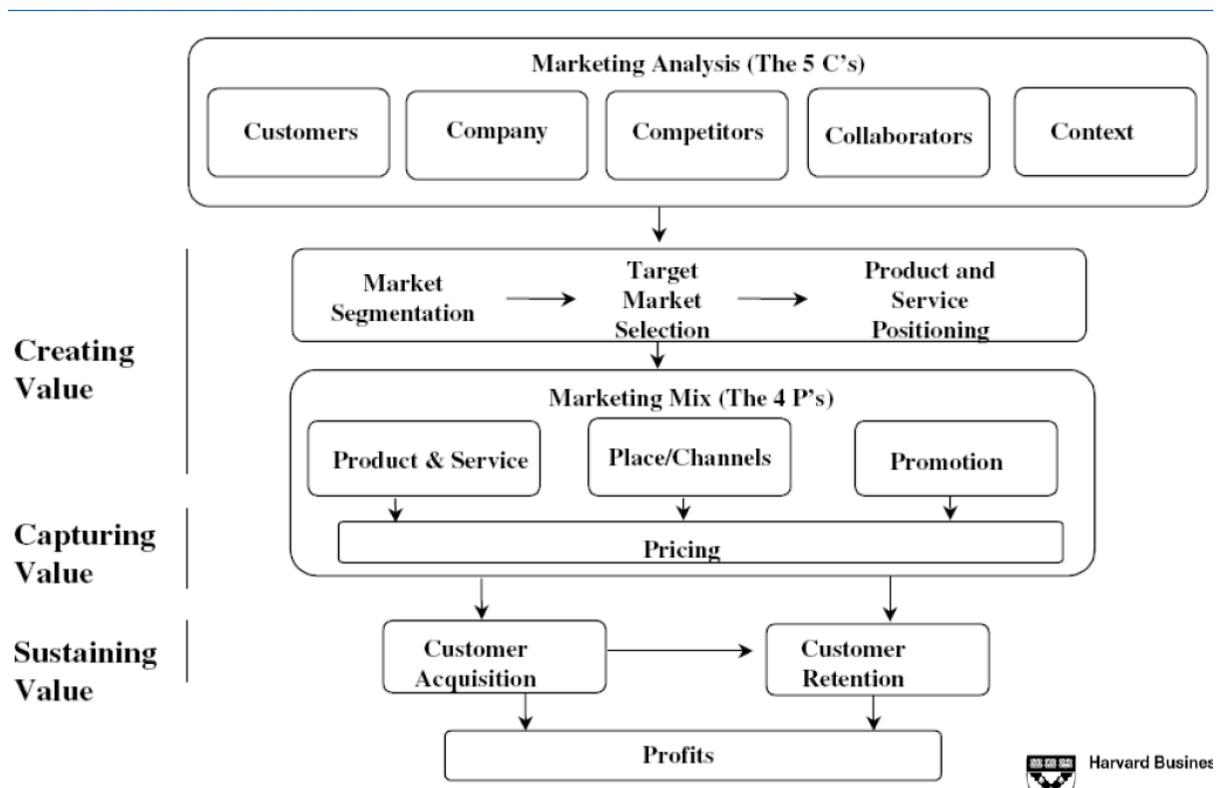
- Cuida al medio ambiente: al adoptar centros de datos y servicios de la “nube virtual”, pues resulta más fácil darle mantenimiento, ahorrar energía, además de disminuir el uso del papel. Una de las mejores inversiones amigables con el medio ambiente.
- Aumenta la productividad: nuestro sistema tiene la facilidad de integrar toda la información en un documento digital que notifica a las áreas participantes del flujo de negocio, además brinda seguimiento continuo de cada actividad, siendo más eficaces, y por tanto más eficientes en toda su cadena de valor, lo que hace que las empresas aprovechen mejor el tiempo de su operación.
- Reduce costos: con el servicio de nube virtual, eliminamos tanto espacio como equipo técnico que gestione la operación, disminuyendo recursos innecesarios y costosos. Por otro lado, ahorros de esta índole abren la posibilidad a otro tipo de inversiones que la compañía puede aprovechar en alguna otra área.
- Contribuye a la innovación: Una economía sustentable no funciona sin creatividad, las generaciones y las exigencias empresariales cambian periódicamente, por lo que nuestro desarrollo moderniza los procesos de las aseguradoras para hacer crecer su competitividad e incrementar su mercado.
- Aporta al incremento de la economía: Ser sustentable no solo depende de contribuir ecológica o socialmente, también, es ver por la economía local y por tanto nacional. Las plataformas tecnológicas agilizan la captura de datos, su interpretación, reducen tiempo de los ciclos, y organización en general, que repercuten en un crecimiento macroeconómico; si la empresa crece, el sector y la industria, también.
- Logra un mejor desarrollo humano: Al elevar la productividad de la empresa, las soluciones de TI favorecen la forma y las condiciones en las que se trabaja, pues al automatizar los procesos se crea mayor comodidad en orden y tiempo de quien lo opera, logrando mayores resultados, incrementar su nivel de satisfacción y propiciar su formación intelectual, personal y emocional.
- El seguro es un producto que da tranquilidad en la tenencia de bienes materiales a las personas, el aporte de minimización de costos que entrega la herramienta desarrollada da una minimización de precios que darían mayor accesibilidad a las personas para esta protección

IV. Plan de Marketing

El plan de marketing es una herramienta vital y necesaria para toda empresa, ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde deben afrontarse continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

El plan de marketing cubre la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acción.

A continuación, se presenta un diagrama que indica el contexto de análisis propuesto para la definición del Plan de Marketing de RSS.



Marketing Analysis (5 C's)

- **Customers:** En el caso del presente Proyecto, corresponde a los grandes actores actores de la industria aseguradora. En la definición de segmentos
- **Company:** RSS contempla todos los elementos para abordar este desafío:
 - Una definición de producto /servicio robusta, atractiva y competitiva
 - Un equipo altamente capacitado para dar cobertura efectiva a las necesidades del cliente
 - Una propuesta de valor de alto impacto y de atractiva rentabilidad
 - Un modelo de negocios consistente y definido de acuerdo a los elementos que definen el contexto actual de operación
- **Competitors:** Otros oferentes locales y extranjeros de plataformas de apoyo y sistemas CORE para la industria.
- **Collaborators:** En el contexto actual de RSS se requerirá contar con un equipo de desarrolladores que puedan dar forma a la primera fase del proyecto (prototipado) y luego dar sostenibilidad a la operación.
- **Context:** la industria aseguradora, según ya se ha detallado, enfrenta un escenario de fuertes cambios operacionales de índole tecnológica y de complejidad creciente en su negocio, por lo que requerirá cada vez más de apoyo tecnológico en su core business para que sus actores puedan mantener su estándar de servicio y competitividad en el mercado.

Creación de Valor (SAP)

- **Segmentar:** en el apartado de estrategia de segmentación se detalla en forma específica cómo se llega al segmento objetivo, partiendo desde el perfil de clientes, usabilidad, niveles de tasa de penetración por segmento, y estimación de ingresos por segmento según servicios ofrecidos.
- **Apuntar:** En particular, es del interés del proyecto las grandes empresas aseguradoras Latinoamericanas que hacen uso de estructuras de reaseguro, y que participan del 40% mayor del total del Marketshare, con una facturación anual de UF450.000 o superior.
- **Posicionar:** se desarrollará una estrategia de posicionamiento basada en la definición de atributos de valor y su incorporación a la perspectiva del cliente.

Captura de valor

- Mix de Marketing (4P's): deben analizarse las 4 variables clásicas: **Producto, Precio, Promoción y Plaza**, en conjunto con la definición de creación de valor antes mencionada.

Sostenibilidad de valor

- **Adquisición:** se define de qué forma operará la captación de nuevos clientes y conversión de prospectos
- **Retención:** se define una estrategia de retención de clientes y sostenibilidad de customer equity.

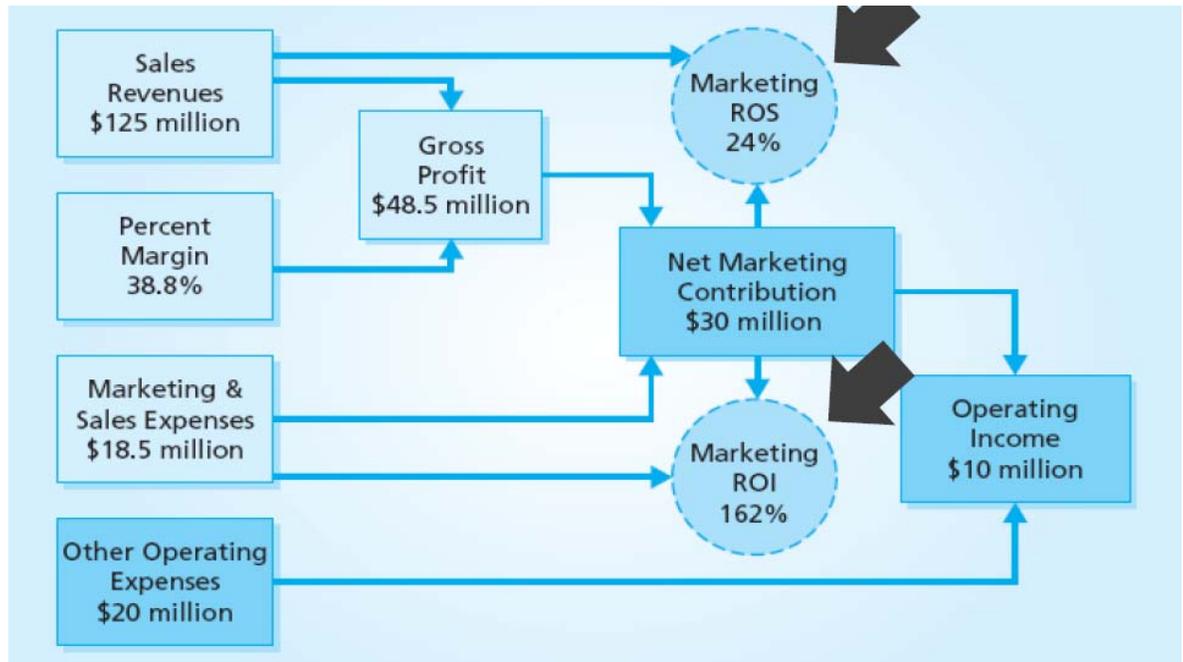
4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos del presente plan de marketing se han definido al alero de la metodología SMART:

- S: Specific / Específico
- M: Measurable / Medible
- A: Attainable / Alcanzable
- R: Relevant / Relevantes
- T: Time-Related / Con un tiempo determinado)

Objetivo	KPI	Meta	S	M	A	R	T
Participación de mercado	Porcentaje (clientes) al primer año	3% Chile	x	x	x	x	x
Volumen de ventas	UF al primer año	7.300	x	x	x	x	x
Prospectos	PxC anual	30	x	x	x	x	x
Contribución de Marketing	MKT ROS anual	30%	x	x	x	x	x
Clientes	Customer acquisition cost	10% Budget MKT	x	x	x	x	x
Clientes	Customer income (anual)	10xCAC	x	x	x	x	x

En el siguiente diagrama se ejemplifica el cálculo de Marketing ROS y ROI:



4.2 Estrategia de segmentación

El segmento objetivo principal del plan de marketing serán las compañías de seguros generales en Latinoamérica que actualmente poseen estructuras de reaseguro (ver anexos 1 y 3). Esta decisión apunta a que son las que hoy sufren el dolor de no contar con esta herramienta de diversificación y administración supliendo dichas tareas en la actualidad con planillas Excel y con riesgos de error en la efectividad de sus negociaciones.

Se proponen las siguientes variables de segmentación, indicando para cada segmento resultante cuáles son los productos o servicios que se ofrecerán y la tasa de penetración estimada al primer año de abordaje de dicho segmento. Note que no todos los segmentos serán abordados en el primer año de operación.

Definición de variables de segmentación

- Con o sin estructura de reaseguro
- Nivel de prima emitida

Segmentos clave

Segmento	S1	S2	S3
Reaseguro	Si	Si	No
Prima Emitida	Mayor a UF450000	Entre UF 450000 y UF100000	Menor a UF100000
Inversión en tecnología	Mayor a UF4500	Entre UF4500 y UF1000	Menor a UF1000

Líneas de producto y penetración inicial esperada por segmento

Línea de Producto/ Servicio	S1	S2	S3
Plataforma CORE full con Reaseguro	3% Chile, año 1	5% Chile, 2% Argentina año 2	10% Chile, 8% Argentina, 2% Colombia
Customización		10%, año 2	
Explotación de Commodities			20%, año 3

4.3 Estrategia de producto/servicio

El software desarrollado de reaseguro, a diferencia de lo ya existente en el mercado, aborda los dolores de la industria en lo referido al proceso de negociación y la administración posterior de los derechos y obligaciones que emanan de esta diversificación. En el mercado, para el proceso de negociación, si bien existen herramientas de apoyo como son las bases de riesgo entregadas por RMS (Risk Management Solutions), no hay un sistema computacional que supla la labor del suscriptor en su decisión de la estructura de diversificación a establecer en negocios de alto riesgo; el software permite el vaciado de información de riesgo físico y de personas suministrado por RMS, junto a la historia de siniestralidad del negocio a reasegurar, ambos combinados con el apetito de riesgo de la compañía aseguradora y la tarificación por modelo de reaseguro. Esto permitirá que el software entregue como resultado la estructura de reaseguros óptima en precio y riesgo, dando al suscriptor sólo la tarea de encontrar los partners que acompañaran en dicha diversificación. Otra ventaja es que, una vez definida la estrategia de reaseguro, el software se conecta a los sistemas satélites de la compañía, alimentando una base de datos completa para determinar distribución de la siniestralidad, migración a ERPs y a sus módulos de cuentas corrientes de reaseguro, entregando confiabilidad y exactitud de sus resultados.

Atributos de valor

Durante las entrevistas con los stakeholders, se definieron los siguientes elementos relevantes que debe cubrir un producto/servicio en una propuesta de valor afín:

- **Integración con otras plataformas:** posibilidad de interactuar e interoperar a nivel de datos y procesos con las plataformas ya existentes de la compañía (ej.: ERP, repositorios de documentos)
- **Incorpora Reaseguro:** si la plataforma cuenta o no con gestión de estructuras de reaseguro entre sus funcionalidades
- **Usabilidad:** Interfaz intuitiva y facilidad de uso, condicente con modelo de trabajo de la compañía
- **Rendimiento:** Velocidad y estabilidad de la plataforma
- **Costo:** Precio pagado por el servicio

La siguiente tabla muestra la valoración asignada al cliente por cada atributo, y la valoración a que se espera llegar en el producto/servicio ofrecido por RSS:

Atributo	Valoración (1= irrelevante, 5= muy relevante)	Promedio competencia	Esperado RSS
Integración	5	68%	80%
Reaseguro	4	40%	90%
Usabilidad	3	65%	70%
Rendimiento	3	55%	60%
Costo	4	60%	50%
TOTAL		58%	71%

De lo anterior, una propuesta de valor afín tendrá un impacto muy positivo en la valoración de los atributos de calidad relevantes para el cliente, con 13 puntos sobre la valoración del mercado actual.

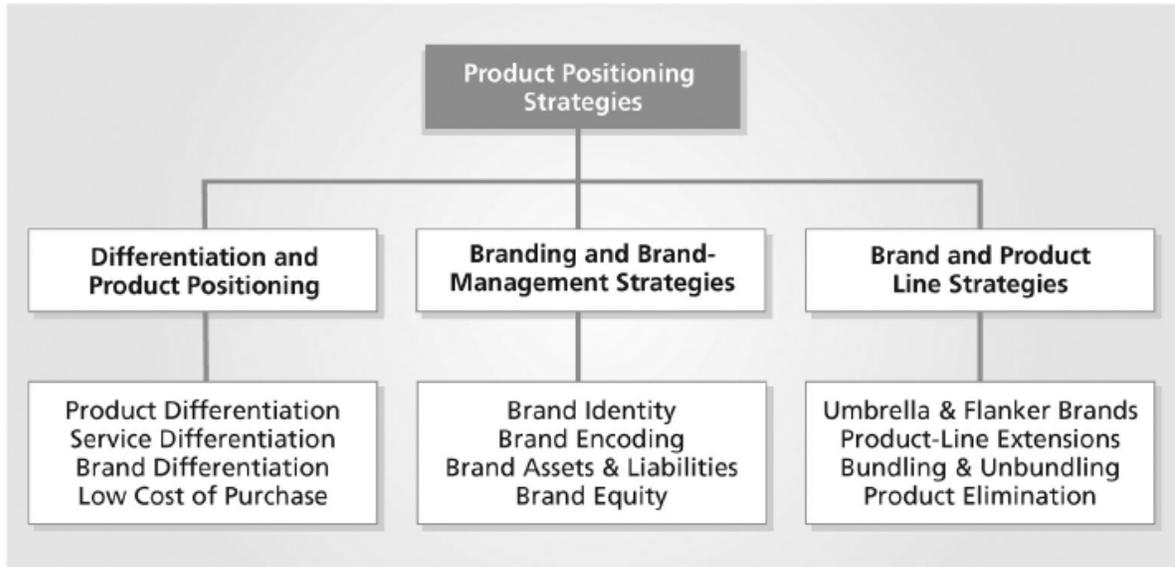
Propuesta de valor (Canvas mejorado)

El siguiente modelo propone un Canvas específico para desarrollo de propuesta de valor, que incorpora los elementos ya definidos respecto del contexto, cliente y producto/servicio:

<p>7) Propuesta de valor como combinación de 4/5 ó 4+5, para 1 en su desempeño de 2, soportado por 6.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Reaseguro no proporcional - Usabilidad adecuada - Compatible con plataformas CORE - Prestaciones y Rendimiento 		<p>1) El Cliente o el segmento de cliente para que hacemos la propuesta</p> <p>Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas del rubro asegurador Latinoamericano, con gran participación de mercado y que requieren incorporar o reforzar estructuras de reaseguro en su operación 	
<p>6) Capacidades de la empresa que dan credibilidad a nuestra propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confluencia disciplinaria - Experiencia en seguros - Experiencia en TI 	<p>4.2) Respuestas a las insatisfacciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reaseguro como alternativa de negocio - Reducción de complejidad en la operación y problemas de gestión - Captura de valor asociada - Diversificación efectiva - Retención de clientes 	<p>3) Insatisfacciones que ha experimentado el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemas de Gestión - Perdida de rentabilidad - Fuga de clientes - Entorno operativo complejo - Pérdida de oportunidades de diversificación 	<p>2) El Job o necesidad en que aportamos solución en el negocio/ Vida del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de contar con Reaseguro no proporcional en sus operaciones - Integrar sus procesos eficientemente - Rendimiento - Facilidad de uso
	<p>5) Realización de posibles ganancias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en rentabilidad, competitividad y resultados de la operación 	<p>4.1) Posibles ganancias que, como expertos, sabemos que podemos aportar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporación orgánica y robusta de Reaseguro a la operación 	

Posicionamiento

Diversas estrategias pueden llevarse adelante para la definición de las estrategias de posicionamiento del producto o servicio. Al respecto, considérese el siguiente esquema:



Un elemento basal es la definición de competencia por **valor** o por **precio**, análogo a **Diferenciación** o **Liderazgo en Costos** según Porter. En el caso de RSS, se persigue en primer término la **Diferenciación**, dado que no es un negocio por volumen y que busca un impacto fuertemente cualitativo en la operación de sus clientes. En el mediano plazo, la estrategia debe abordar, además, una fuerte componente de Brand Equity, a fin de poder capturar un mayor Marketshare en base al prestigio ganado de la marca y la fidelización de su cartera de clientes.

4.4 Estrategia de Precio

Las alternativas de estrategia versan fundamentalmente entre **cost pricing** (top-down), que contempla definir la estructura de costos del servicio y proponer un margen de acuerdo al costo de capital exigido al proyecto, o **customer value** (bottom-up), que establece la disponibilidad de pago del cliente, en función del costo de oportunidad de usar el servicio, o del valor agregado que este genera en términos de posibilitar mejoras en los procesos o adquisición de mayores ingresos por conceptos de ampliación de capacidad operativa o adquisición de nuevos clientes.

Actualmente, el mercado enfrenta los cálculos de diversificación y registro de operaciones de reaseguro no proporcional con planillas Excel y las capacidades del personal. Se investigó la cantidad de actores que participan en el proceso y los costos incurridos por cada actor en tres compañías aseguradoras y la tendencia es la siguiente:

Actor	Cantidad de actores	Porcentaje de dedicación	Remuneración mensual	Costo de oportunidad mensual	Costo de oportunidad anual
Suscriptor senior	5	15%	3.500.000	2.625.000	31.500.000
Analista de reaseguro	5	15%	1.000.000	750.000	9.000.000
Analista de gestión de siniestros	1	12%	2.500.000	300.000	3.600.000
Analista senior de reaseguros	2	15%	2.000.000	600.000	7.200.000
Analista senior contable	1	10%	1.800.000	180.000	2.160.000
Analista de cuenta corriente	2	20%	1.000.000	400.000	4.800.000
Totales			11.800.000	4.855.000	58.260.000

Ante este escenario el modelo de precios del costo oportunidad correspondería al 80% de este costo de oportunidad por valor para una licencia anual, traducido a UFs son 1.700 UF por año. Esto pensando además que las compañías fuera de no incurrir en un 20% de los costos actuales de administración generarán diversificación con mayor facilidad, rapidez y por ende con más frecuencia al salir las barreras de suscripción.

Estos costos de licenciamiento permitirán al cliente contar en forma permanente con las actualizaciones de la plataforma y nuevos desarrollos por tendencias y/o normativa.

Completando el escenario de customer value, se evaluó el ratio rentabilidad/Prima sujeto a diversificación; para esta evaluación, se desarrolló el ejercicio de valorizar una prima antes y después de la solución de RRS.

Cifras en USD

Monto asegurado	200.000.000 USD
Prima Calculada	4.771.844 USD
Siniestros anuales promedio	3.411.084 USD

No proporcional

como primaria decido ubicarme fuera del riesgo primario en el 90% del riesgo restante en exceso de 50.000.000 eso implica una prima del 46%
2.195.048 USD

Proporcional

ante la decisión de retener el 90% del riesgo en una figura proporcional sería ceder el 10% de la prima y me quedaría con el 90% de ella
4.294.660 USD

Esta operación al comparar los P&G genera un 20% más de rentabilidad sobre la prima directa con el uso del Reaseguro no Proporcional

Cifras en USD

	Proporcional	No Proporcional
Prima Emitida	4.771.844	4.771.844
Prima Cedida	-477.184	-2.576.796
Prima Retenida	<u>4.294.660</u>	<u>2.195.048</u>
Siniestros Directos	-3.411.084	-3.411.084
Sinestros Cedidos	<u>341.108</u>	<u>3.411.084</u>
	-3.069.976	-
Resultado Operacional	1.224.684	2.195.048

Dados los antecedentes evaluados y bajo la mirada de customer value, se modela una estrategia de pricing variable que será el 0,05% de la prima emitida anual relacionado al beneficio rentabilidad más un componente fijo de UF500 por licencia de uso.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución del software de reaseguro propuesto se basa en la construcción de un sistema con arquitectura **SaaS (Software as a Service)**, con lo que su acceso y disposición por parte del usuario final están determinados por elementos técnicos muy sencillos y de mínimo impacto en la plataforma del cliente, simplificando de sobremanera su distribución.

El **software como servicio (o SaaS)** es una forma de entregar aplicaciones centralmente alojadas a través de Internet, como un servicio. Las aplicaciones SaaS a veces se llaman software basado en la web, software bajo demanda o software alojado. Cualquiera que sea el nombre, las aplicaciones SaaS se ejecutan en los servidores de un proveedor de SaaS.

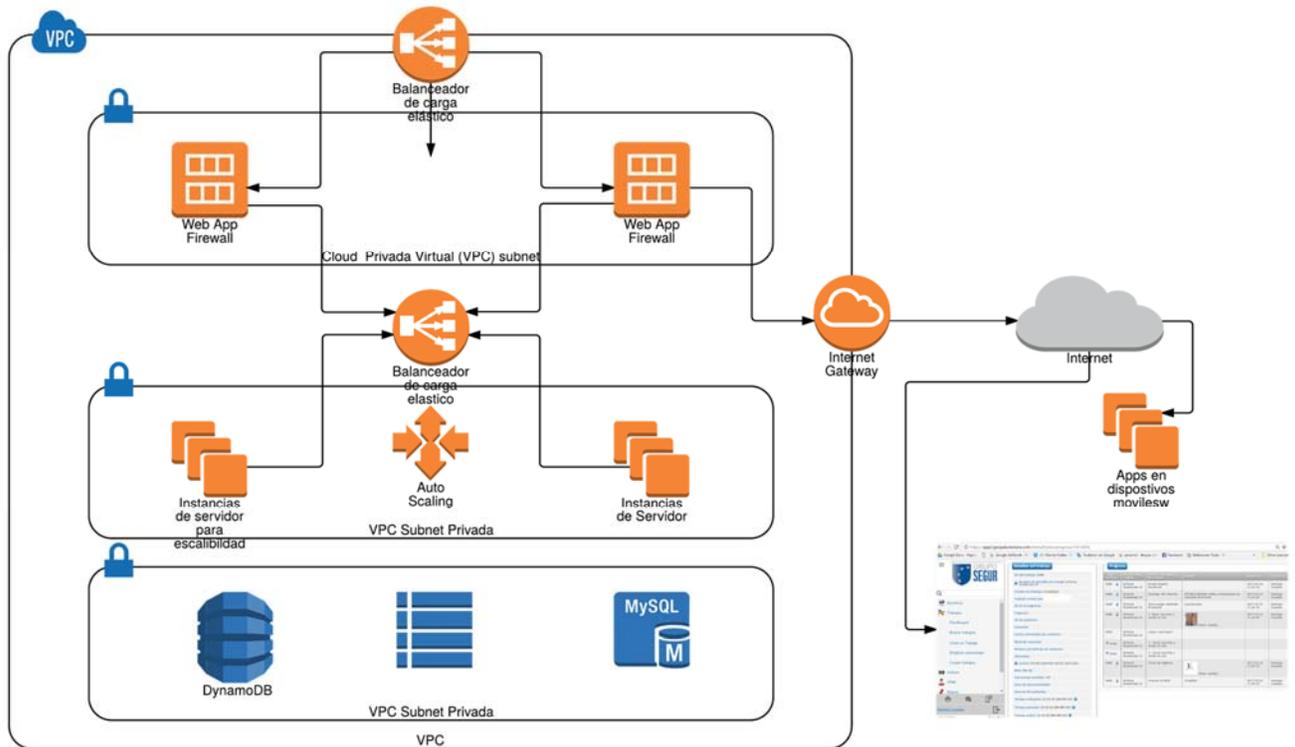
En lugar de instalar y mantener localmente el software, simplemente se accede a él a través de Internet, liberándose de la administración compleja de software y hardware. El proveedor administra el acceso a la aplicación, incluida la seguridad, la disponibilidad y el rendimiento. Generalmente, los usuarios que utilizan un thin client a través de un navegador web acceden a las aplicaciones comerciales de SaaS.

Sus ventajas son:

- Alta adopción
- Costos iniciales más bajos
- Mejoras transparentes
- Integración perfecta

SaaS facilita el alojamiento y la entrega de aplicaciones remotas, convirtiéndola en la principal ventaja de SaaS: acceso a la aplicación sin complicaciones. Los clientes de SaaS no tienen hardware o software para comprar, instalar, mantener o actualizar. El acceso a las aplicaciones es fácil; solo se necesita una conexión a Internet.

Ejemplo de arquitectura SaaS:



Características de SaaS

El modelo de SaaS protege la privacidad de cada cliente a la vez que proporciona un servicio confiable y seguro, en una escala masiva. Cuenta con dos características definitorias:

- Una **arquitectura multiusuario**, en la que todos los usuarios y las aplicaciones comparten una única infraestructura común y una base de códigos centralizada. Debido a que los clientes de los proveedores de SaaS están todos en la misma infraestructura y base de códigos, los proveedores pueden innovar más rápidamente y ahorrar el valioso tiempo de desarrollo que anteriormente se gastaba en mantener numerosas versiones de código desactualizado.
- La capacidad de cada usuario para **personalizar fácilmente las aplicaciones** para que se ajusten a sus procesos comerciales sin afectar la infraestructura común. Debido a la forma en que se diseña SaaS, estas personalizaciones son únicas para cada empresa o usuario y siempre se conservan a través de las actualizaciones. Eso significa que los proveedores de SaaS pueden hacer actualizaciones más a menudo, con menos riesgo para el cliente y un costo de adopción mucho más bajo.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

En el plan de comunicación deben contemplarse 3 elementos fundamentales:

- **Atributos de valor a comunicar:** en el caso de RSS, se centrará la comunicación en los atributos de valor de alta relevancia para el cliente:
 - **Integración con otras plataformas:** posibilidad de interactuar e interoperar a nivel de datos y procesos con las plataformas ya existentes de la compañía
 - **Incorpora Reaseguro no proporcional:** la plataforma cuenta con gestión de estructuras de reaseguro sofisticadas entre sus funcionalidades
 - **Usabilidad:** Interfaz intuitiva y facilidad de uso, condicente con modelo de trabajo de la compañía
 - **Rendimiento:** Velocidad y estabilidad de la plataforma

- **Canales de comunicación:** por el público que compone el segmento objetivo, las acciones de comunicación deben ser específicas y direccionadas, por lo que se desarrollarán instancias personalizadas (eventos para clientes, reuniones uno a uno), además de uso de canales digitales para mailing y RRSS.

- **Métricas:** Las métricas serán dependientes de cada canal y tenderán a reflejar la cobertura e impacto alcanzados en la difusión de la propuesta de valor.

El plan de comunicación queda resumido en la siguiente tabla:

Canal	Línea de producto	Atributo Driver	Periodicidad acción	KPI	Timespan KPI
Eventos	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Reaseguro • Integración 	Trimestral	PxC	Por evento
Coloquios	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Reaseguro • Integración 	Trimestral	PxC	Por evento
Reuniones	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Reaseguro • Integración • Usabilidad • Rendimiento 	Quincenal	N° de reuniones	Anual
Portafolio audiovisual	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Reaseguro • Integración • Usabilidad 	-	-	-
RRSS/ Mailing	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Reaseguro • Integración 	Quincenal	N° de Hits	Mensual

La estrategia de ventas es de índole directa, donde además de las actividades provenientes de nuestra estrategia de comunicación (eventos, participación en conferencias), se realizan DEMOs en las dependencias de los clientes, para dar a conocer el producto y el valor que entregaría a la organización.

El ciclo de venta comprende las siguientes etapas e hitos:



La descripción de cada etapa es la siguiente:

- **Prospección:** corresponde al proceso de segmentación del mercado, definición de potenciales clientes, acercamiento y contacto inicial. *Hito: Primer contacto, Kick-off o reunión de apertura.*
- **Oportunidad de negocio:** corresponde a las posteriores instancias de comunicación con el cliente, que contribuyen a la vinculación efectiva con el dominio del mismo, presentando a éste de manera efectiva una comprensión acabada de sus procesos críticos y el mapeo de los mismos con la herramienta, evidenciando los principales atributos de la propuesta de valor y su impacto en el negocio. *Hito: Despliegue de la plataforma para acceso del cliente en ambiente testing por un periodo acotado (try and pay)*

- **Construcción de la oferta:** corresponde a un refinamiento y caracterización de la propuesta técnico-económica, adquirido desde la vinculación con el dominio del cliente, y las observaciones y feedback recogidos en el periodo de testing (try and pay). *Hito: Presentación de la oferta definitiva*
- **Negociación final:** corresponde a la etapa en la que se ha logrado de parte del cliente una apertura real a la adquisición del servicio, a través de la validación de la propuesta técnica por parte de éste, y se concretan reuniones tendientes a preparar el cierre comercial de la venta. *Hito: Cierre de la venta – orden de compra – celebración de contrato*
- **Deployment:** corresponde a la fase de implementación y despliegue de la plataforma en ambiente de producción, y su vinculación activa y efectiva con los procesos a los que el sistema da soporte directo. Contempla fuerte trabajo en campo y asesoría técnica, además de capacitaciones y gestión de la transición. *Hito: Despliegue en producción – Go Live*
- **Facturación:** corresponde a la primera concreción de estado de pago efectivo del proyecto, en concordancia con la propuesta comercial validada y aceptada por el cliente. *Hito: Estado de pago*

Por dilación de facturación ocasionada por la fase de ventas previa, se requiere capital de trabajo adicional. El cálculo se efectuó asumiendo una rotación de cuentas por cobrar de 60 días, lo que ocasiona una dilación de (a lo menos) 5 meses en la concreción del estado de pago desde el inicio del piloto de testing. El detalle de este cálculo se encuentra en los anexos del plan financiero.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El mercado asegurador cuenta con actores relevantes e interesados en la herramienta de diversificación y correcto registro de contratos, RSS estima que las actuales compañías que tienen reaseguro no proporcional serán clientes seguros para el software en un horizonte no mayor a 5 años, presentados en el anexo 3 de este informe. En base a esta información y los efectos del plan de marketing la proyección de ventas para los próximos cinco años de implementado asumiendo un crecimiento por inflación de un 3% el software es la siguiente:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de licencias nuevas	1	4	6	3	5
Cantidad de licencias periodo anterior		1	5	11	14
Total licencias vigentes anuales	1	5	11	14	19
Precio por licencia	UF 500				
Precio por uso	3% primas optimizadas				
Ingresos proyectados por licencia	13.500.000	67.500.000	152.955.000	194.670.000	264.195.000
Ingresos proyectados por uso	183.935.827	564.351.450	1.075.917.751	1.243.270.102	1.640.768.846
Total ingresos proyectados	197.435.827	631.851.450	1.228.872.751	1.437.940.102	1.904.963.846

En los mercados internacionales, se estima una penetración rápida, situación necesaria para aprovechar de forma plena la ventana de oportunidad. El periodo debe oscilar entre 18 a 24 meses por mercado como máximo. El detalle de ingresos percibidos en cada fase de expansión internacional se encuentra en los anexos del plan financiero.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El mercado asegurador para efectos de desarrollo informático recibe información directa desde los proveedores o se informa en las conferencias organizadas por la asociación de aseguradores de Chile. El programa de marketing incorpora esta metodología de marketing en su plan con las siguientes inversiones:

Item	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Costo unitario	Cant.	Costo total
Eventos			■				■		■		■		\$ 3.000.000	4	\$ 12.000.000
Papelería	■								■				\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Coloquios		■		■		■		■		■		■	\$ 300.000	8	\$ 2.400.000
Audiovisual	■												\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
RRSS/Mail	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 300.000	1	\$ 300.000
Merch.	■												\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000

Presup. Anual	\$17.700.000
----------------------	---------------------

En el caso de la inversión anual extranjera en marketing, se replicarán las iniciativas en orden de penetración de los mercados, con montos de inversión decrecientes en función del posicionamiento de marca. El detalle de los montos se encuentra en los anexos, detallado en el plan de finanzas.

V. Plan de Operaciones

Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

A continuación, un breve resumen del plan de operaciones, información más detallada se encuentra en la parte II de esta tesis.

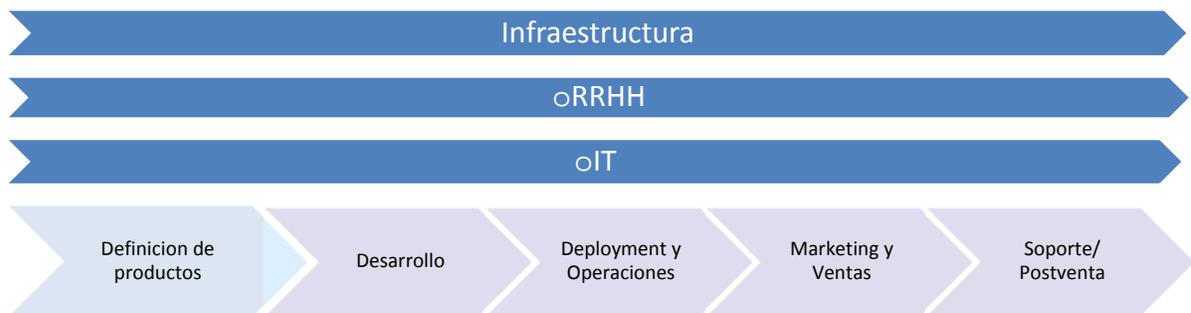
La definición estratégica del negocio es una estrategia de diferenciación, con elementos de nicho. La diferenciación se sustenta en la definición de un producto con funcionalidades escasas en el mercado y de alto valor agregado para el cliente.

Capacidades y recursos / Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito que permiten alcanzar una ventaja competitiva en este caso son:

- Conocimiento depurado del mercado objetivo, en términos de las características del rubro, los elementos que definen la operación y el aspecto comercial.
- Conocimiento en el ámbito de las IT, conexión y aplicación sinérgica de las mismas en el mercado objetivo.

Cadena de valor



Flujo de operaciones en régimen

El alcance de las operaciones técnicas está referido a las siguientes actividades:

- Desarrollo de Software
- Actividades necesarias para el despliegue y explotación de los productos en la plataforma del cliente.
- Soporte post venta

Decisiones operativas y capacidad operacional instalada

- **Espacios:** se opta por arriendo de espacios
- **Infraestructura IT:** Se contará con infraestructura IT propia
- **Plataforma de desarrollo:** se utilizará una plataforma mixta
- **Pool de servicios:** el piloto contemplará el producto core del negocio. En las fases posteriores de escalamiento, se abordarán la explotación y customización de paquetes, y los desarrollos from scratch.

Dotación

Los perfiles para la operación son:

Rol	Plazas
Jefe de proyectos	1
Desarrollador	3
Analista QA	1
Ingeniero de campo	2
Ingeniero de plataforma	1

Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar las operaciones de manera correcta y cimentada, deben llevarse a cabo las siguientes actividades:

Actividad	Tiempo
Obtención de financiamiento	12 semanas
Constitución de sociedad	1 semana
Habilitación de infraestructura y espacios	6 semanas
Reclutamiento y selección	8 semanas
Desarrollo de piloto	24 semanas

VI. Equipo del proyecto

A continuación, un breve resumen del equipo del proyecto, información más detallada se encuentra en la parte II de esta tesis.

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está conformado por:

- **Jeannette Palacios:** Contador Auditor, con diplomado en IFRS para la industria de seguros y actualmente estudiante en MBA, 14 años de experiencia laboral en la industria aseguradora. Altos estándares de calidad en sus entregables y reconocimiento de excelencia profesional en la industria.
- **Jorge Jorquera:** Ingeniero Civil Informático de la Universidad de Concepción. Candidato a Magister en Cs. de la Computación en la misma casa de estudios. Estudiante MBA Universidad de Chile. Su experiencia de 10 años en las áreas de: Gestión de Operaciones, Gestión de Proyectos y Educación Superior. Sólidos conocimientos en Tecnologías de la Información.

6.2 Estructura Organizacional

RSS necesita la siguiente estructura organizacional para el logro de sus objetivos



6.3 Incentivos y compensaciones

A continuación se describen los incentivos y compensaciones que sus empleados tendrán.

- **Bono de Desempeño**
- **Horario Flexible**
- **Cumpleaños en casa**
- **Bono de vacaciones**

VII. Plan Financiero

A continuación, un breve resumen del plan financiero, información más detallada se encuentra en la parte II de esta tesis.

El plan financiero de RSS ha sido evaluado a diez años.

La inversión inicial en TI e Infraestructura asciende a M\$156.812

Los costos asociados al proyecto se dividen en Variables, de administración y venta y marketing

Proyección de Ingresos y flujos

Los flujos e ingresos han sido proyectados en base a nuestro plan de marketing, de acuerdo con los siguientes hitos

- **Enero 2019:** Start-up Reliable System Solutions
- **Julio 2019:** Venta de primer prospecto, mercado chileno
- **Año 2021:** Entrada al mercado argentino
- **Año 2023:** Entrada al mercado colombiano
- **Año 2025:** Entrada al mercado mexicano

Los resultados de la evaluación del proyecto son.

- **VAN:** MM\$9.867
- **TIR:** 58%
- El **payback** se produce en el tercer año (incluida la inversión inicial y capital de trabajo).
- **Valor terminal:** (EBITDA décimo año x 5) UF 483.438.

VIII. Riesgos Críticos

A continuación, un breve resumen de los riesgos críticos, información más detallada se encuentra en la parte II de esta tesis.

Los riesgos críticos identificados son los siguientes:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Exposición	Medida de mitigación
Cambios en la legislación vigente	baja	alto	Media	Diversificación de productos
Entrada de nuevos competidores	baja	bajo	Baja	Upgrade de productos
Definición incorrecta de requisitos	baja	alto	Media	Investigación de negocio
Infactibilidad técnica de la solución	baja	alto	Media	Consultoría externa de negocio
Lenta rotación de ventas	baja	alto	Media	Incorporación Gerencia comercial
Obsolescencia de plataforma	alta	alto	Alta	Desarrollo multiplataforma
Financiamiento insuficiente	baja	alto	Media	Plan de inversión a banca privada
Data disaster (destrucción del datacenter y pérdida de los datos)	baja	alto	Media	Backup Datacenter

IX. Propuesta Inversionista

A continuación, un breve resumen de la propuesta al inversionista, información más detallada se encuentra en la parte II de esta tesis.

El presente proyecto necesita de financiamiento tanto para la inversión inicial como para su capital de trabajo. Dicha necesidad de capital se estimó en \$487.088.500 donde los socios fundadores aportarán el 20%. Para el saldo de Capital restante se buscarán inversionistas donde dicho aporte equivaldrá al 49% de participación en Reliabe Systems Solutions

Detalle de propuesta para inversionista (redondeada):

Aumento de capital	\$487 MM.
Aporte de inversionista	\$390 MM.
Aporte de fundadores	\$97 MM.
Uso de fondos	Déficit proyectado del primer año (opex + capex + wc).
Propiedad para inversionista	49%
Valorización pre money	\$248 MM.
Acciones inversionistas	392 acciones Serie A preferente con hurdle rate de 8%.
Acciones fundadores	108 acciones Serie A preferente con hurdle rate de 8%.
	300 acciones Serie B comunes.
Representación	2 de 4 directores con quórum calificado.
Estrategia de salida	Clausulas preferentes en eventos de venta de la empresa

X. Conclusiones

Consideramos que la propuesta de Reliable System Solutions es una propuesta interesante dado las oportunidades de mercado no cubiertas y los importantes retornos que se obtendrán de este proyecto.

El proyecto es factible de implementarse, dado que el equipo gestor cuenta con las competencias para llevarlo a cabo. La idea de negocio es atractiva y de alto impacto en valor agregado para el segmento objetivo de clientes, y su atractiva rentabilidad hace que resulte menos complejo obtener el financiamiento adecuado para este propósito. El plan de escalamiento de las operaciones es ambicioso, pero factible, considerando las características del mercado internacional en Latinoamérica y sus similitudes con la estructura del rubro en Chile.

En suma, la presente idea de negocio refleja una oportunidad de inversión atractiva y rentable, con un desarrollo tecnológico relevante y un aporte a la industria aseguradora, permitiendo mejorar la calidad de los procesos troncales de la industria y promoviendo un mejor comportamiento del mercado.

Anexo 1 Listado de empresas pertenecientes al mercado asegurador Latinoamericano y sus ventas anuales en Pesos (Cifras obtenidas desde www.aach.cl)

CHILE	PRIMA DIRECTA	PRIMA CEDIDA
Suramericana	367.871.654.437	159.743.149.779
Liberty Seguros	335.622.558.376	81.246.011.293
BCI Seguros	325.014.541.455	38.061.719.820
HDI Seguros	241.156.301.071	67.777.212.533
Mapfre	217.898.972.511	146.559.242.045
BNP Paribas Cardif	209.023.776.919	730.946.067
Chilena Consolidada	125.424.111.788	38.127.911.225
Chubb Generales	124.742.715.482	75.357.923.972
Southbridge	83.492.713.754	76.025.117.264
Consortio Nacional	78.150.397.353	11.939.589.699
Zurich Santander	77.951.179.980	25.227.018.648
Orion Seguros	53.186.348.852	52.202.213.959
Renta Nacional	46.409.206.439	25.293.826.411
Unnio	35.548.054.288	31.436.844.438
Continental Crédito	33.330.186.625	25.345.091.253
Zenit Seguros	25.676.235.869	201.200.435
Continental Generales	23.438.135.611	19.721.689.161
AVLA Crédito	22.008.964.006	15.360.693.848
HDI Gar. y Cré.	16.054.926.463	13.303.132.659
Otras (13 cias)	81.158.488.568	48.691.818.408
TOTAL	2.523.159.469.847	952.352.352.916

(Cifras obtenidas desde
www2.ssn.gob.arg)

ARGENTINA	PRIMA DIRECTA	PRIMA CEDIDA
FED. PATRONAL	194.501.346.990	1.872.987.932
CAJA GENERALES	153.932.311.368	3.767.779.921
SANCOR	120.028.379.686	16.519.536.421
SAN CRISTÓBAL	75.681.883.441	1.120.922.765
BERNARDINO RIVADAVIA	72.729.391.598	422.435.555
PROVINCIA	67.383.979.104	1.743.443.231
ALLIANZ	63.471.776.281	15.568.429.872
SEGUNDA	61.576.684.961	2.646.029.730
SURA	57.290.181.637	5.915.544.639
NACIÓN	54.892.963.014	10.321.682.160
QBE BUENOS AIRES	53.683.026.668	4.580.256.787
MERCANTIL ANDINA	53.612.372.459	1.270.220.883
ZURICH	50.500.851.311	16.822.446.332
MERIDIONAL	49.156.516.331	24.734.701.383
MAPFRE	40.535.443.088	6.474.275.108
GALICIA	26.624.066.473	327.646.663
METLIFE	24.030.181.130	611.108.467
ACE	22.823.568.254	13.530.956.435
BBVA CONSOLIDAR	22.765.849.122	252.264.881
ASSURANT	22.013.889.367	201.276.986
Otras (85 cías)	479.168.674.172	47.035.301.051
TOTAL	1.766.403.336.455	175.739.247.202

(Cifras obtenidas desde www.fasecolda.com)

COLOMBIA	PRIMA DIRECTA	PRIMA CEDIDA
AIIANZ SEGUROS S.A.	162.061.833	40.871.980
ACE	77.863.438	28.755.005
COLPATRIA	179.718.869	17.932.286
ECOSEGUROS	3.311.762	1.979.718
CONFIANZA	37.064.413	18.285.050
QBE	106.110.918	4.075.676
GENERALI	30.114.820	7.275.490
ROYAL & SUNALLIANCE	60.469.400	13.699.687
MUNDIAL	74.330.038	6.212.643
SURAMERICANA	321.375.478	94.429.707
CHUBB	46.157.744	37.927.977
AIG	59.446.928	23.522.852
LA PREVISORA	140.147.255	25.401.535
ALFA	38.247.193	28.920.078
MAPFRE	135.106.948	42.739.799
BOLÍVAR	112.225.815	23.561.856
ESTADO	173.874.117	17.884.288
SEGUREXPO	4.591.432	2.545.615
LIBERTY	167.622.986	6.594.904
BBVA	20.750.993	2.910.757
MAPFRE SEGUROS DE CREDITO	5.841.715	6.498.443
CARDIF	67.115.421	60.798.304
CARDINAL	2.688.119	1.660.281
COFACE	938.150	286.979
EQUIDAD	37.251.860	3.917.369
SOLIDARIA	92.972.538	7.707.020
TOTAL	2.157.400.182	526.395.301

(Cifras obtenidas desde www.amis.com.mx)

MEXICO	PRIMA DIRECTA	PRIMA CEDIDA
Inbursa	221.150.320.835	53.076.077.001
AXA Seguros	171.522.552.843	41.165.412.682
Mapfre México	119.886.543.785	28.772.770.508
Atlas	106.561.462.003	25.574.750.881
Banorte Generali	103.330.083.040	24.799.219.930
Interacciones	86.865.280.574	20.847.667.338
Allianz México	85.855.561.147	20.605.334.675
GMX Seguros	84.576.056.870	20.298.253.649
G.N.P.	81.619.684.197	19.588.724.207
AIG Seguros	78.964.959.738	18.951.590.337
Zurich Daños	77.767.677.403	18.664.242.577
BBVA Bancomer	60.721.974.082	14.573.273.780
Santander	56.255.032.713	13.501.207.851
FM Global	41.766.167.589	10.023.880.221
ACE Seguros	37.942.941.621	9.106.305.989
Suramericana	35.369.055.108	8.488.573.226
Aba Seguros	28.677.654.756	6.882.637.141
QBE de México	24.170.546.049	5.800.931.052
Afirme	23.372.232.008	5.609.335.682
Chubb de México	19.539.475.340	4.689.474.082
General de Seguros	18.418.312.783	4.420.395.068
SHF Cred Vivienda	14.124.559.638	3.389.894.313
Tokio Marine	10.950.050.327	2.628.012.079
XL Insurance	7.577.157.776	1.818.517.866
Atradius	6.855.309.512	1.645.274.283
HDI-Gerling	6.412.934.071	1.539.104.177
Banamex	6.331.372.672	1.519.529.441
Sompo Japan	6.232.165.325	1.495.719.678
HDI Seguros	4.307.656.014	1.033.837.443
El Potosí	3.888.965.778	933.351.787
Genworth Seg. de Crédito	3.136.732.511	752.815.803
CESCE	2.963.229.743	711.175.138
Metropolitana	2.590.934.826	621.824.358
Multiva	1.967.350.277	472.164.066
Cardif Seguros Generales	595.558.631	142.934.071
Mapfre Crédito	457.410.669	109.778.561
La Latinoamericana	392.991.948	94.318.067
Seguros Azteca Daños	82.442.124	19.786.110
Qualitas	35.417.715	8.500.252
TOTAL	1.643.235.814.041	394.376.595.370

Anexo 2

Inversión en tecnología de los 5 principales actores del mercado de seguros

Compañía	Gasto por software anual en UF	Ventas Anuales	% sobre ventas
AIG Chile	17.882	1.156.496	2%
Suramericana (RSA)	37.040	2.705.531	1%
Penta Generales	16.672	1.481.622	1%
Zurich Santander	8.355	496.856	2%
BNP Paribas Cardif	11.475	1.939.200	1%
Total año 2016	91.423	7.779.705	1%

Anexo 3

Estados financieros y nivel de cesión de los principales actores del mercado de seguros

AÑO 2016

Compañía	Prima Directa	Prima Aceptada	Prima Cedida	Reaseguro No Proporcional	Total Cesión	% Cesión
Suramericana (RSA)	12.775.980	335.149	6.239.304	867.628	7.106.932	56%
Mapfre	9.301.972	0	6.417.975	210.788	6.628.763	71%
Ace Seguros	5.221.837	617.803	3.971.712	426.871	4.398.583	84%
AIG Chile	3.900.854	72.156	3.656.175	71.199	3.727.374	96%
Penta Generales	8.052.148	0	2.617.266	727.771	3.345.037	42%
HDI Seguros	8.828.286	0	2.708.444	166.875	2.875.319	33%
BCI Seguros	11.074.767	2.411	1.705.581	697.065	2.402.646	22%
Liberty Seguros	6.296.586	0	1.517.583	781.691	2.299.274	37%
Chilena Consolidada	4.894.629	9.781	1.891.756	50.589	1.942.345	40%
Orion Seguros	1.723.840	0	1.684.847	7.833	1.692.680	98%
Zurich Santander	2.771.692	0	1.054.071	72.147	1.126.218	41%
Continental Crédito	1.283.873	1.163	1.019.690	36.234	1.055.924	82%
Otros	17.092.640	177.193	4.136.563	452.894	4.589.457	27%
Mercado	93.219.106	1.215.656	38.620.966	4.569.581	43.190.547	

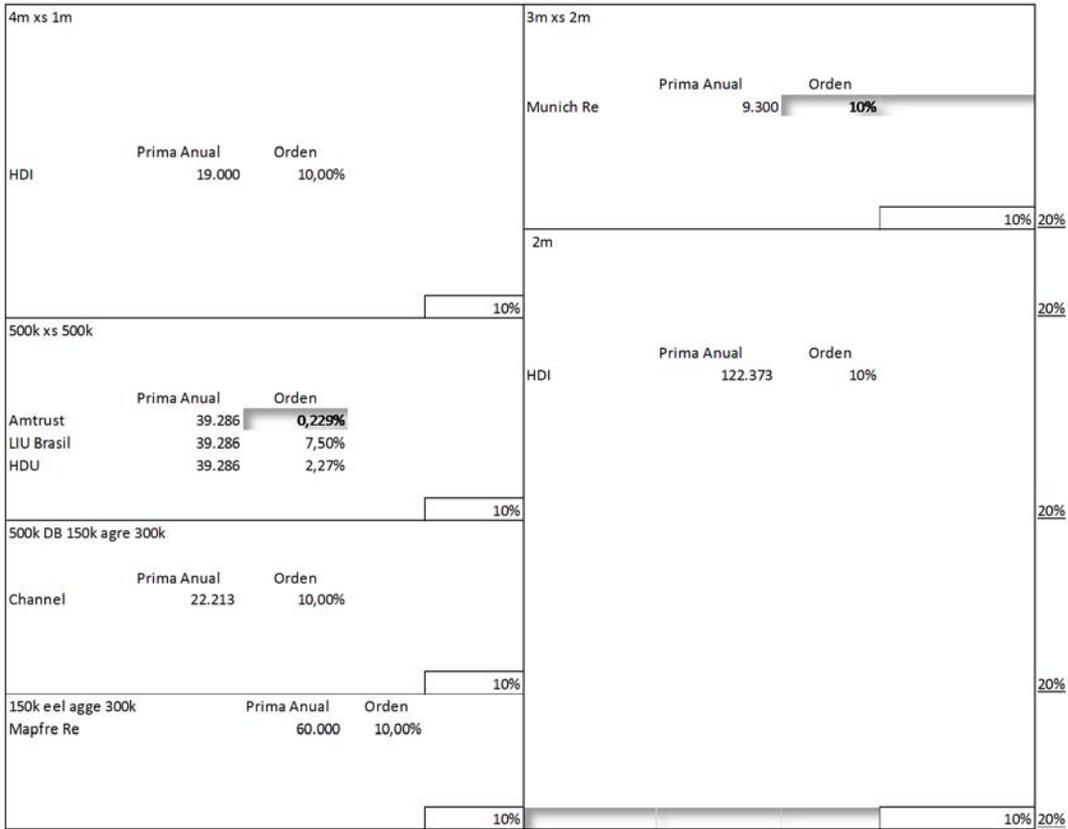
Anexo 4

Ejemplos de estructuras de reaseguro complejas que incorporan reaseguro no proporcional

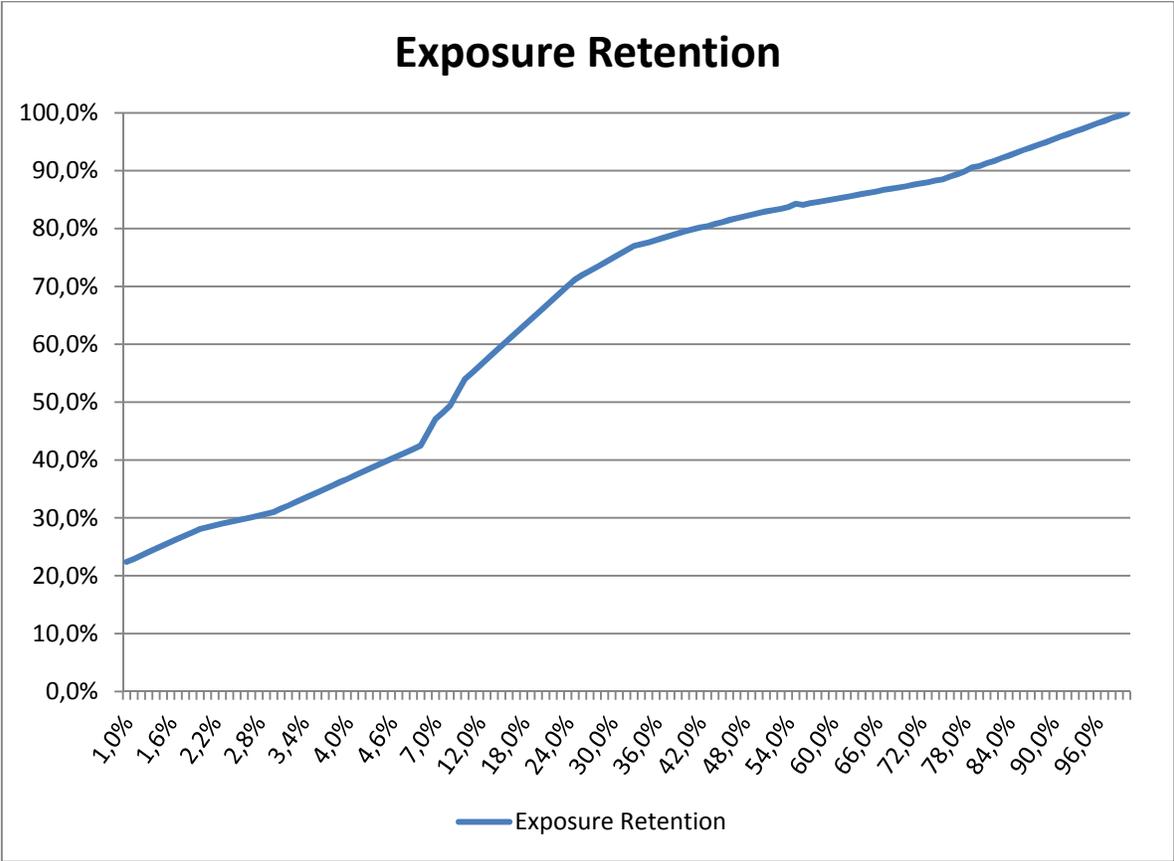
PLOT PLAN PUCOBRE							us\$ 120 mm	
<p>RSA 36,5 % QUOTA SHARE EN CASO DE PERDIDAS QUE NO SEAN POR TAILING DAMS O BIENES EN UNDERGROUND</p> <p>SI LA PERDIDA ES POR BIENES EN TAILING DAMS O BIENES EN UNDERGROUND, RSA NO TIENE RETENCION YA QUE EL LIMITE ES DE US\$ 7 MM COMBINADO</p> <p>36,5% DE US\$ 120 MM = Us\$ 43,2 MM</p>						HANNOVER	SWISS	ODYSSEY
						10%	2,50%	1,00%
US\$ 7 MM								
KILN 0510	WRB 1967	AAL 2012	AES 1225	BRT 2987	AML 2001			
9,96%	8,167%	4,083%	4,083%	4,083%	6,125%			
36,5% SOLO UNDERGROUND Y TAILING DAMS						13,5% QUOTA SHARE		
50% RSA								

RENDIC HERMANOS 2015 to 2017

	CLF				Days
TSI	61.772.924	Periodo	31-08-2015	28-02-2017	547
Rate	0,2203%				
Premium	136.086				
Commission	10%				
Tax	421,35				
Net	122.056				
Order	24.411,17				
Period	36.583,31				



Lloyd's First Loss and Excess of Loss Scale



Anexo 5

Entrevistas a grupo de interés:

Gustavo Toro

Subgerente de administración y Finanzas Asociación de Aseguradores de Chile

En la entrevista se plantean las alternativa de desarrollar un sistema para la administración del Coaseguro y otro para el reaseguro tanto proporcional como no proporcional, donde Gustavo nos comentó que el coaseguro está siendo estudiado por la fiscalía nacional económica ante la duda de que puede ser considerada un practica que atenta contra la ley de libre competencia, ante esto cree que el reaseguro es una herramienta que generaría un gran valor al mercado actual, comentó incluso que hay compañías que prefieren solo hacer cesiones proporcionales ante la falta de administración de un modelo más complejo siendo que el reaseguro no proporcional es mucho más barato.

Augusto Bermúdez

CFO de Suramericana Seguros Generales S.A.

Actualmente, Suramericana cuenta con un sistema de reaseguro proporcionado por la empresa Red to Green S.A. sistema que ha sido desarrollado a medida para cubrir las soluciones de reaseguro no proporcional, sin embargo aún no es posible contar con un sistema que pueda administrar la aplicación de contratos de exceso de perdida catastróficos, cuantía que actualmente es manejada en Excel. Un issue importante en Suramericana es que para 2019 tienen pensado implementar un nuevo sistema CORE que no será compatible con la actual herramienta de reaseguro no proporcional y será necesario comprar o desarrollar el actual sistema para poder administrar el reaseguro.

Giancarlo Merello

CFO Ace Seguros Generales S.A.

Actualmente Ace cuenta con un sistema de reaseguro llamado SYS, sistema que solo posee reaseguro proporcional y todo el reaseguro no proporcional tanto XS como catastróficos son administrados en planillas Excel llevando a un problema en la administración del reaseguro no menor, hace un tiempo se fusionaron con Chubb seguros generales y esta compañía tampoco contaba con un sistema de reaseguro no proporcional. Dentro de la estrategia tienen considerado la implementación de un sistema que les permita administrar el reaseguro, hasta ahora la herramienta que está en evaluación es Sapiens cuya implementación se hará en Chile una vez sea probada en la operación de México, no estando Chile obligado a adquirir la misma aplicación.

Jorge Hernández**Subgerente de Reaseguros en Liberty Seguros Generales**

Actualmente, Liberty cuenta con un sistema de reaseguro llamado Axis el que al igual que las compañías anteriores solo maneja el reaseguro proporcional y todos los ajustes no proporcionales se hacen en Excel en forma reactiva una vez reclama el reasegurador. Actualmente en fusión con Penta compañía que al igual que Liberty solo cuenta con un sistema de reaseguro proporcional llamado Reaction y hasta ahora no piensan en invertir en un nuevo sistema hasta que esté finalizada la fusión de estas compañías.

Katherine Celis Ortiz**Ex - Subgerente de Suscripción en Mapfre Seguros Generales****Actual subgerente de suscripción en Cono Sur Re compañía de reaseguro**

Cono Sur Re interactúa con casi todas las compañías de seguro, apoyándolas en su proceso de diversificación, sin embargo, es un problema de mercado la administración del reaseguro en los sistemas y la reportería requerida por los reaseguradores en el extranjero, en el caso de Mapfre al no contar con un sistema opta por no utilizar reaseguro no proporcional sino solo proporcional que es una funcionalidad de su actual sistema CORE, apostando a mayor control, pero menor rentabilidad.

Jaime Carrasco**Gerente de Suscripción Grandes Riesgos en Suramericana Seguros Generales**

Si bien el reaseguro es complejo para nosotros como suscriptores una herramienta de optimización sería la solución a nuestros errores de suscripción y le daría también al mercado una estabilización de precios al contar con un soporte de esa envergadura y no las planillas Excel soportadas por nuestra experiencia en la determinación de la mejor estructura a ceder en el mercado.