

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
LA BOLSA DE SANTIAGO**

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL MAGISTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumna : María Celeste Guerrero González

Profesora guía : Verónica Fuentes Cáceres

Santiago, 2019

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todos los profesores que tuve el honor de conocer en este proceso, por su entrega, compromiso, y visión social que caracteriza a la Universidad de Chile, especialmente a mi profesora guía Verónica Fuentes, quien tuvo siempre la disposición y vocación académica de responder mis dudas y mostrarme las mejores alternativas para el desarrollo de este proyecto de grado.

También quisiera agradecer a Lucy Pamboukdjian, Gerente de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad, quien puso a disposición generosamente todo su conocimiento del mercado, y que me permitió un mejor entendimiento de cómo funciona la industria a la que pertenece la Bolsa de Santiago.

Finalmente, el más importante agradecimiento es a mi hijo Camilo y a mi marido Rodrigo, quienes me brindaron el apoyo más incondicional que pude recibir, por todos los días en que me hicieron sentir que esta meta tenía que lograrla, y que mi desarrollo personal era una pieza clave dentro de nuestro desarrollo como familia. Los amo.

Santiago, Diciembre de 2019

Contenido

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Breve reseña de la organización	2
1.2. Objetivos Generales	5
1.3. Objetivos Específicos	5
1.4. Metodología	6
1.5. Justificación	8
1.6. Limitaciones y alcances	8
CAPITULO II: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	10
2.1. Contexto de la Organización.....	10
2.2. Descripción de la Organización.....	23
2.3. Principales grupos de interés con los que se relaciona la empresa	26
2.4. Análisis y definición Visión de la UEN.....	31
2.5. Definición de Creencias.....	33
2.6. Análisis Externo.....	34
2.6.1. PESTEL.....	34
2.6.2. PORTER.....	43
2.7. Análisis Interno.....	51
2.7.1. Análisis de Recursos.....	51
2.7.2. Análisis Cadena de Valor	57
2.8. Análisis FODA	64
2.8.1. FODA Cuantitativo	65
2.8.2. Posicionamiento Estratégico de la empresa.....	68
2.9. Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave.....	72
2.10. Declaración de la Propuesta de Valor	80
2.10.1. Descripción de Atributos	80
2.10.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	81
2.11. Descripción de la estrategia de la empresa.....	86
CAPITULO III: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	87
3.1. Explicación del modelo de negocio y su Lienzo (Canvas).....	87
3.2. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio	89
3.3. Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	93
3.4. Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	95

3.5. Temas Estratégicos	97
3.6. Justificación de la propuesta de mapa estratégico	106
3.7. Presentación del CMI.....	108
3.8. Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI.....	112
3.9. Justificación de la propuesta de CMI.....	113
3.10. Explicación de las funciones de la UEN	114
3.11. Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar ...	118
3.12. Tableros funcionales de control	119
3.13. Justificación de la propuesta de tableros funcionales.....	125
CAPITULO IV: ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	127
4.1. Situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos	127
4.2. Propuesta de esquemas de incentivos	129
4.3. Justificación del esquema de incentivos	144
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	146
CAPITULO VI: REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	149

TABLAS

Tabla 1.1 Participación Mercado Bursátil Chileno.....	2
Tabla 1.2 Ingresos y Montos Transados 2015-2018.....	4
Tabla 2.1 Relación entre categorías, líneas y productos.....	12
Tabla 2.2 Matriz de grupos de interés y productos utilizado.....	23
Tabla 2.3 Oportunidades y Amenazas.....	51
Tabla 2.4 Fortalezas y Debilidades.....	64
Tabla 2.5 Matriz FODA.....	65
Tabla 2.6 Matriz FODA Cuantitativo.....	66
Tabla 2.7 Atributos valorados en los mercados.....	72
Tabla 2.8 Valoración deseada para la Bolsa de Santiago.....	74
Tabla 2.9 Matriz ERIC.....	77
Tabla 2.10 Relación entre atributos y fortalezas.....	82
Tabla 2.11 Relación entre atributos y amenaza.....	83
Tabla 2.12 Relación entre atributos y oportunidades.....	84
Tabla 2.13 Relación entre atributos y amenazas.....	85
Tabla 3.1 Relación entre atributos y elementos externos del Modelo Canvas.....	94
Tabla 3.2 Relación entre atributos y elementos internos del Modelo Canvas.....	95
Tabla 3.3 Mapa relaciones causa efecto eje Servicio al Cliente.....	103
Tabla 3.4 Mapa relaciones causa efecto eje Innovación.....	104

Tabla 3.5 Mapa relaciones causa efecto eje Servicio al Cliente.....	105
Tabla 3.6 Cuadro de Mando Integral corporativo: perspectivas Financiera y Clientes.....	109
Tabla 3.7 Cuadro de Mando Integral corporativo: perspectiva Procesos Internos.....	110
Tabla 3.8 Cuadro de Mando Integral corporativo: perspectiva Capacidades y Recursos....	111
Tabla 3.9 Tablero de Control Gerencia de Servicios Bursátiles.....	121
Tabla 3.10 Tablero de Control de la Subgerencia de Productos Bursátiles.....	123
Tabla 3.11 Tablero de Control de la Gerencia de Servicios Gestión.....	124
Tabla 3.12 Tablero de Control de la Subgerencia de Desarrollo Gestión.....	126
Tabla 4.1 Relación de objetivos estratégicos con desempeño esperado Gerencia de Servicios Bursátiles.....	132
Tabla 4.2 Relación de objetivos estratégicos con desempeño esperado Subgerencia de Productos Bursátiles.....	134
Tabla 4.3 Relación de objetivos estratégicos con desempeño esperado de la Gerencia de Servicios Gestión.....	137
Tabla 4.4 Relación de objetivos estratégicos con desempeño esperado de la Subgerencia de Desarrollo Gestión.....	140
Tabla 4.5 Simulación de esquema de incentivos para el Gerente de Servicios Bursátiles.....	142
Tabla 4.6 Evaluación objetiva.....	144
Tabla 4.7 Rango de Notas.....	144
Tabla 4.8 Calculo de nota final.....	145
Tabla 4.9 Calculo de bono.....	145

FIGURAS

Figura 1.1 Ciclo de Implementación de la Estrategia.....	7
Figura 2.1 Organigrama actual Bolsa de Santiago.....	26
Figura 2.2 Cadena de Valor.....	58
Figura 3.1 Modelo Canvas.....	88
Figura 3.2 Mapa Estratégico propuesto.....	99
Figura 3.3 Organigrama propuesto.....	118

GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Relación Ingresos Montos Transado.....	5
Gráfico 2.1 Ingresos por línea de ingresos.....	13
Gráfico 2.2 Ingresos Listing.....	14
Gráfico 2.3 Ingresos Terminal de Negociación.....	15
Gráfico 2.4 Ingresos Direct Market Access.....	16
Gráfico 2.5 Ingresos Rueda.....	17
Gráfico 2.6 Ingresos Terminales de Consulta.....	18
Gráfico 2.7 Ingresos Market Data.....	19
Gráfico 2.8 Ingresos Base de datos.....	20
Gráfico 2.9 Ingresos Soluciones de Front, Middle y Back Office.....	21
Gráfico 2.10 Crecimiento del PIB 2010 – 2018.....	37
Gráfico 2.11 Curva de Valor esperada.....	75

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

Cada empresa es un sistema compuesto por distintas áreas gerenciales que responden a las necesidades de la organización y la forma en que busca lograr los objetivos planteados. Para poder conseguir estos objetivos, es necesario que los ejecutivos logren traspasarlos a las gerencias que lideran, y que dentro de estas, el trabajo este siempre orientado a su cumplimiento.

Sumado a lo anterior, por naturaleza, cada individuo tiene intereses distintos, que intentara satisfacer en cada aspecto de su vida. De esta forma, en una organización siempre existirán distintos intereses entre los trabajadores, lo que los llevará a actuar de acuerdo a estos, y no necesariamente de acuerdo a los del resto de los trabajadores, ni de los de la empresa. Por lo que se hace necesario tomar medidas para poder resolver estas divergencias de intereses, y que logren alinear a los trabajadores de la organización bajo un mismo objetivo.

Actualmente, es común encontrar que organizaciones tengan indicadores de cumplimiento que apuntan a los objetivos de cada gerencia, sin considerar a la organización en su conjunto, lo que incrementa aún más a la divergencia de interés, y cultiva visiones distintas dentro de la misma organización.

De esta forma, esta Tesis busca diseñar y proponer un nuevo sistema de control de gestión basado en los lineamientos de la planificación estratégica establecida para la Bolsa de Santiago, de tal modo que se fijen objetivos comunes y medibles, potenciando la alineación de los colaboradores y gerencias que componen la empresa y que permita, como consecuencia, mejorar el rendimiento, el cumplimiento de objetivos, la coherencia de la institución, mayor eficiencia y en consecuencia, mejorar los ingresos.

1.1. Breve reseña de la organización

La Bolsa de Comercio de Santiago (la Bolsa) es una empresa privada con más de 125 años, que está posicionada en el mercado como un proveedor de soluciones tecnológicas asociado a la negociación y gestión post transacciones. Está compuesta por 250 personas y genera ingresos por MM\$21.470 al año (Memoria Anual Bolsa de Comercio de Santiago, 2017).

Si bien, la Bolsa no es la única Bolsa de Valores de Chile, concentra más del 99% de los montos transados de manera anual, como se ve en la Tabla 1.1.

	Montos Transados 2018 \$MM	Participación de Mercado
Bolsa de Comercio de Santiago (BOLSA)	332.178.001	99,52%
Bolsa Electrónica de Chile (BEC)	1.579.907	0,47%
Bolsa de Comercio de Valparaíso (BCV)	10.234	0,003%

Tabla 1. 1 Participación Mercado Bursátil Chileno

Fuente: www.Bolsadesantiago.com; www.bolchile.com; www.bovalpo.com

Como se menciona anteriormente, la Bolsa tiene cerca del 100% de los montos transados en los mercados de Renta Variable (RV), que contempla las transacciones de acciones emitidas por sociedades anónimas que están inscritas como emisores en la Bolsa de Santiago; en el mercado de Renta Fija (RF), que contempla transacciones de títulos representativos de una obligación que contrae el emisor con el poseedor del instrumento; y el mercado de Instrumentos de Intermediación Financiera (IIF), que son títulos representativos de obligaciones de dinero, de corto plazo (máximo 1 año).

La marcada preferencia de los actores del mercado por participar en la Bolsa de Comercio de Santiago se da principalmente porque fue la primera Bolsa situada en Santiago, por lo que abrió el mercado en la capital. Adicionalmente, es preferida también por la diversidad de mercados que ofrece para invertir, por los sistemas que ofrece para la negociación y para front, middle y back office, por la diversificación de entradas a la negociación, y principalmente, porque la Bolsa cubre toda la cadena de valor del negocio, desde el ruteo de la orden, hasta la gestión de las operaciones de los clientes, pasando por los sistemas de negociación, de consulta, custodia y cámara de compensación.

El único mercado en el que la Bolsa Electrónica de Chile (BEC) concentra el total de los montos transados, es en el Mercado de Moneda, donde la BEC ha hecho un desarrollo importante, a diferencia de la Bolsa que, por definiciones estratégicas, ha decidido no participar.

La Bolsa de Comercio de Santiago se creó con el fin de proveer al mercado de un sistema de adjudicación de instrumentos justo y transparente. Adicionalmente, y dado el desarrollo natural del mercado, la Bolsa ha ido incorporando nuevos tipos de negocios relacionados con el mercado bursátil. Estos nuevos negocios apuntan a la liquidación de las transacciones, y al desarrollo de soluciones tecnológicas, y han permitido a la Bolsa cubrir toda la cadena de valor de la industria, y con esto le han permitido crecimiento, tanto en número de empleados, como en ingresos.

La BEC opera dentro de Chile, y se considera competidora, porque ofrece el mismo servicio, bajo la misma legislación, y pueden participar las mismas corredoras dentro de los mercados que ofrece. En el caso de la Bolsa de Corredores de Valparaíso (BCV), la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) le revocó el permiso de existencia en octubre de 2018, ya que no cumplía con el requisito de tener un mínimo de corredores.

La principal barrera de entrada que tiene el mercado, son los sistemas que apoyan las transacciones, ya que la Bolsa ha ido desarrollando sistemas propios en conjunto con los operadores, a diferencia de los sistemas de las otras Bolsas que resultan difíciles de entender y poco amigables, en comparación con los de la empresa.

El crecimiento de la empresa en cuanto a ingresos operacionales y montos transados en la siguiente:

Año	Ingresos	Variación	Montos transados \$MM	Variación
2018	21.551.002.413	0,4%	322.178.001	9,0%
2017	21.473.562.862	-1,2%	295.564.497	14,4%
2016	21.735.057.000	2,3%	258.375.663	9,0%
2015	21.243.231.000		236.987.264	

Tabla 1. 2 Ingresos y Montos Transados 2015-2018

Fuente: www.bolsadesantiago.com; www.bolchile.com; www.bovalpo.com; www.cmf.cl

Como se puede ver, los montos transados anualmente aumentan de manera importante año a año, a diferencia de los ingresos, que si bien presenta un leve crecimiento, no es estable durante los años. Lo anterior nos muestra que no existe relación directa entre los montos transados y los ingresos de la Bolsa, hecho que se explica principalmente porque las tarifas cobradas por los montos transados son muy bajas, y se estructuran de acuerdo de tramos, por lo que las corredoras que más transan, ingresan a los tramos de menor cobro por transacción, y como consecuencia la Bolsa no logra reflejar en sus ingresos el comportamiento que tiene el mercado con respecto a montos transados.

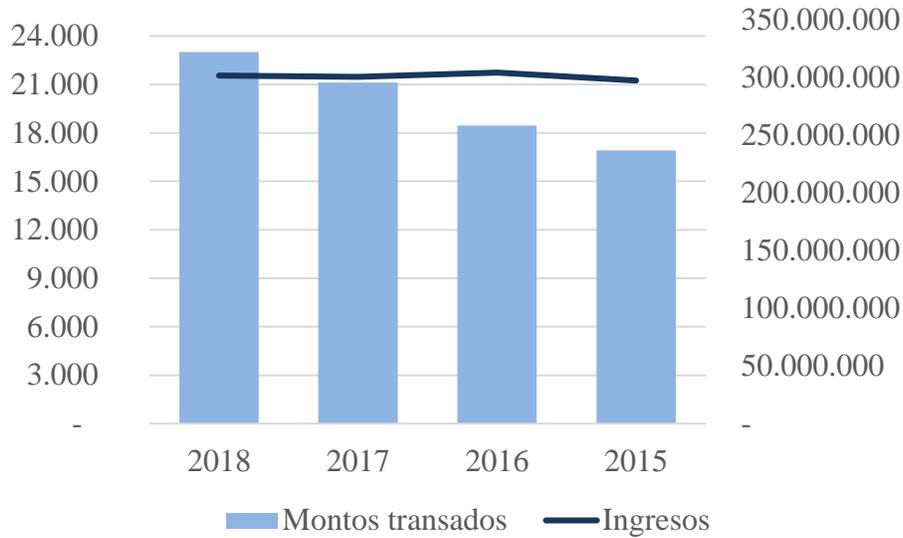


Gráfico 1.1 Relación Ingresos Montos Transado

Fuente: Terminal de Consulta Bolsa de Santiago

1.2. Objetivos Generales

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un sistema de control de gestión que permita a la Bolsa de Comercio de Santiago el cumplimiento de la planificación estratégica, diseñando indicadores que permitan el monitoreo y control de cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados.

1.3. Objetivos Específicos

Dado el objetivo general presentado en el punto anterior, los objetivos específicos de este presente trabajo de tesis, son los siguientes:

- Analizar la Misión, Visión y Valores, definidos previamente por la organización, con el fin de proponer mejoras que faciliten el entendimiento y comunicación de las declaraciones estratégicas de la Bolsa de Comercio de Santiago.

- Realizar un análisis estratégico con el fin de establecer la estrategia de la Bolsa.
- Evaluar la concordancia con la estrategia definida anteriormente, revisando la Propuesta de Valor de la Bolsa.
- Definir el modelo de negocio de la empresa considerando la estrategia previamente establecida.
- Construir el Mapa Estratégico de la empresa, definiendo objetivos y temas estratégicos que faciliten la comunicación y el entendimiento de la estrategia.
- Desarrollar un Cuadro de Mando Integral que permita monitorear y controlar la implementación de la estrategia.
- Desplegar la estrategia corporativa definida a dos áreas claves en la ejecución de esta.
- Proponer un esquema de incentivo que guíe el comportamiento de los trabajadores a la consecución de los objetivos.

1.4. Metodología

El desarrollo del siguiente trabajo se basa en el Modelo Execution Premium, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012), donde describen como diseñar, implementar y controlar la estrategia en 6 etapas. Dado que en este informe diseñara un sistema de control de gestión, solo se consideraran las primeras tres partes del modelo, marcadas en celeste en la Figura 1.1:

- Paso 1: Desarrollar la Estrategia.
- Paso 2: Planificar la Estrategia.
- Paso 3: Alinear la Organización.

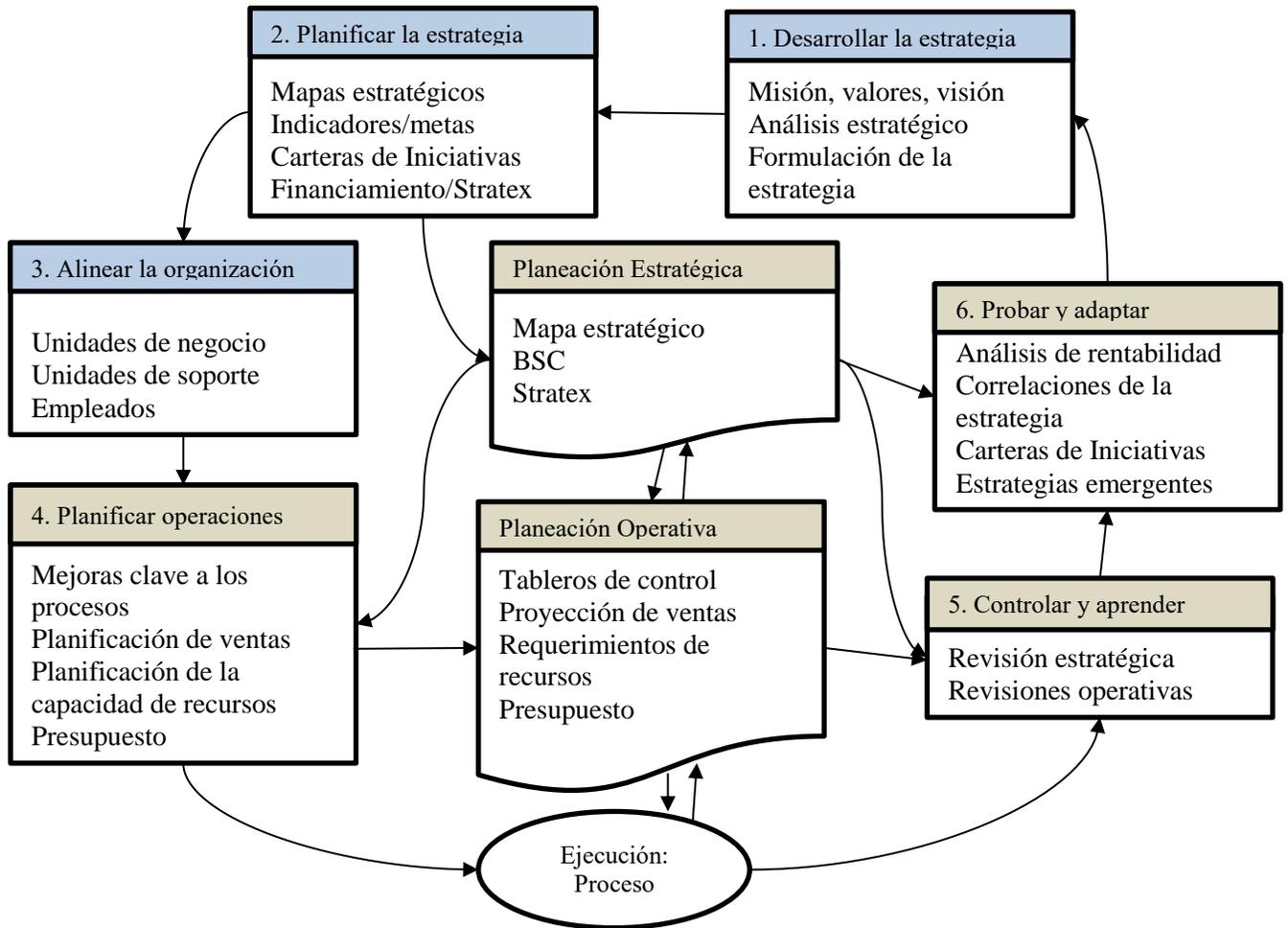


Figura 1.1 Ciclo de Implementación de la Estrategia

Fuente: The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012

Para diseñar la propuesta del sistema de control de gestión, se recopiló información a través del levantamiento de información con diferentes integrantes de la empresa, con el fin de recabar información sobre la percepción que tienen sobre la planificación actual, y como ven la empresa en 5 años más. Adicionalmente se utiliza información pública de la empresa y el mercado.

1.5. Justificación

La Bolsa de Comercio de Santiago es una empresa que tiene más de 125 años de historia, donde ha ido evolucionando de acuerdo a los requerimientos del mercado, de los adelantos en otras Bolsas del mundo, y de las necesidades de los clientes. Si bien este crecimiento no siempre ha sido planificado, ha permitido que la empresa se expanda en otros ámbitos del rubro, lo que ha ayudado al crecimiento de la empresa, tanto en número de personas, como en ingresos anuales.

Actualmente, y dado que el negocio de la Bolsa se basa en tecnología, los avances son mucho más rápidos, por lo que, además de necesitar una planificación estratégica clara y dinámica, es necesario que existan mecanismos que permitan saber si efectivamente la estrategia está bajando a toda la empresa, y si se está cumpliendo con los objetivos establecidos. Para lo anterior es que esta Tesis hace una propuesta de un sistema de control de gestión que permita el monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

1.6. Limitaciones y alcances

La Bolsa provee las condiciones que permiten la negociación del mercado, y en base a eso, ha ido desarrollando negocios relacionados con el mercado bursátil, que buscan apoyar el crecimiento del mercado y de la empresa. Dado lo anterior, la Bolsa tiene como filial a la Contraparte Central de Liquidación de Valores (CCLV), que liquida las transacciones al final del día, contrarrestando las compras y ventas de los corredores adheridos. Esta empresa, que nace de la solicitud que hizo la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS, ahora CMF), para asegurar la liquidación oportuna de las operaciones en el mercado, y que se describe en detalle más adelante, tiene normativa propia, y funciona de manera totalmente independiente, sin tener impacto directo en los productos y mercados desarrollados por la empresa.

Igualmente, se considerará en la Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la Bolsa de Santiago, ya que comparten la plana ejecutiva, funcionando como una subgerencia en la estructura organizacional.

Adicionalmente, solo se propone el diseño del sistema de control de gestión, por lo que no considera la implementación en el alcance de esta Tesis.

La recopilación de información y análisis realizados corresponden al periodo entre Octubre de 2017 y Diciembre 2018.

CAPITULO II: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

La Bolsa de Comercio de Santiago fue fundada con el propósito de aportar a la economía, poniendo a disposición financiamiento para las compañías que surgían en Chile, contando con más de 160 sociedades anónimas al momento de la apertura, en el año 1893. Desde ese momento, ha operado de forma ininterrumpida, liderando el desarrollo del mercado de valores nacional, acercando el financiamiento a las compañías, y poniendo a disposición de intermediarios y clientes la posibilidad de transar instrumentos financieros en un ambiente de confianza y transparencia, aportando a la generación de valor de los accionistas.

Actualmente, la Bolsa tiene 205 sociedades inscritas, y pone a disposición del mercado el sistema transaccional que permite calzar órdenes de compra y venta en los distintos mercados que se transan en la Bolsa. Adicionalmente, de los sistemas que permiten el ingreso de órdenes al sistema, el sistema de consulta y de gestión de clientes de las corredoras.

Está compuesta por 250 trabajadores, que se organizan en seis Gerencias, de las cuales cinco dependen directamente del Gerente General, y la otra directamente del Directorio.

La Bolsa, dado su rubro, tiene ocho grupos de interés a quienes afecta de manera directa o indirecta. Los principales son los Colaboradores y Accionistas a quienes les interesa que la empresa tenga un Gobierno Corporativo sólido y resultados que respalden a la empresa a largo plazo. Los Clientes, Emisores y participantes del Mercado de Valores están interesados en tener opciones de inversión y un servicio que responda a sus necesidades. El foco de las Autoridades y el Regulador es velar porque la Bolsa contribuya a la estabilidad y eficiencia de los mercados financieros (Memoria Anual Bolsa de Comercio de Santiago, 2017).

2.1. Contexto de la Organización

La Bolsa de Comercio de Santiago fue fundada en noviembre de 1893. Según la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), “una Bolsa de Valores es un organismo que opera en el

mercado de valores, donde se realizan transacciones de valores, mediante mecanismos continuos de subasta pública, y donde los corredores de Bolsa pueden además efectuar otras actividades de intermediación”. Según la definición de la Bolsa, “la Bolsa de Santiago es una Bolsa de valores, cuyo papel fundamental es proveer, a compradores y vendedores de valores de oferta pública, de la infraestructura necesaria para que puedan efectuar sus transacciones, propendiendo a la existencia de un mercado equitativo, competitivo, ordenado y transparente” (www.bolsadesantiago.com, 2017).

Durante 123 años fue una Sociedad Anónima Cerrada, compuesta de 48 acciones. En junio de 2017, luego de la aprobación de la Junta Extraordinaria de Accionistas, con un 82,28% de los votos, se modificaron los estatutos que permiten finalizar el proceso de desmutualización, que contempla la división de cada una de las acciones en 1.000.000, elimina el requisito de ser accionista para poder ser Corredor de la Bolsa y, además, permite la inscripción de estas acciones en el Registro de Valores de la CMF (www.Bolsadesantiago.com, 2017).

La Bolsa pertenece al Mercado de Valores de Chile, por lo que está regulada por la CMF, y en el año 2017 tuvo una participación de mercado del 99,3%, considerando los montos transados en todos los mercados.

Inicialmente, la negociación se producía en la rueda, donde sus participantes gritaban a viva voz los remates, que luego de cerrarse al mejor postor, quedarían registrados en las pizarras dispuestas para estos fines. En el año 1991, la Bolsa comenzó a desarrollar tecnología asociada al mercado bursátil, reemplazándose la pizarra de tiza, por una electrónica, y ofreciendo al mercado Terminales de Negociación y Consulta propios, además de desarrollar Sistemas de Compensación y Soluciones de Front, Middle y Back Office para los corredores.

El mercado de las Bolsas de Valores, hasta el año 2018, estaba compuesto por 3 participantes. La Bolsa de Comercio de Santiago tiene el 99,3% del mercado, la Bolsa Electrónica el 0,68%,

y la Bolsa de Valores de Valparaíso, plaza bursátil cerrada en octubre de 2018 por no cumplir con los requisitos mínimos para ser una Bolsa de valores (www.bolsadesantiago.com, www.bolchile.cl). Las dos vigentes están regidas, en primera instancia, por la Ley del Mercado de Valores, Ley N°18.045, y la Ley de Sociedades Anónimas, Ley N°18.046. Así mismo, las operaciones de la Bolsa están normadas en el Estatuto, Reglamento y demás regulación interna de la Bolsa. (Memoria Anual Bolsa de Comercio de Santiago, 2017)

La BEC, en la cual están inscritos gran parte de los corredores que también participan en la Bolsa, concentra su participación en mercados de moneda. Los corredores pueden transar en una Bolsa y otra sin mayor dificultad, por lo que la diferencia radica principalmente en la liquidez del mercado, en los sistemas utilizados en las distintas Bolsas, y en que la Bolsa abarca toda la cadena de valor del mercado.

La Bolsa de comercio recibe ingresos que se pueden agrupar en 4 categorías. La Tabla 2.1 muestra la composición de estos grupos, por líneas de ingreso y sus principales productos.

Categoría	Línea de Ingreso	Principales productos	Aporte a los ingresos de la Bolsa
Productos Bursátiles	Listing	Listamiento Emisores	5,8%
	OTC	Negociación OTC	1,4%
	Derivados	Mercado Derivados	0,004%
	Trading	Terminales de Negociación	14,8%
		Servicios de Conexión DMA	5,5%
		Rueda	7,8%
Información	Sistemas y Servicios de Información	Terminales de Consulta	8,1%
		Market Data	5,4%
		Bases de Datos	0,6%
Liquidación de Valores	Post Trading	Sistema Contraparte Central	13,9%
Productos de Gestión	Servicios Computacionales	Soluciones Front Middle y Back Office	22,5%

Tabla 2. 1 *Relación entre categorías, líneas y productos*

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en el Gráfico 2.1, podemos ver el aporte de los principales productos que comercializa la empresa:

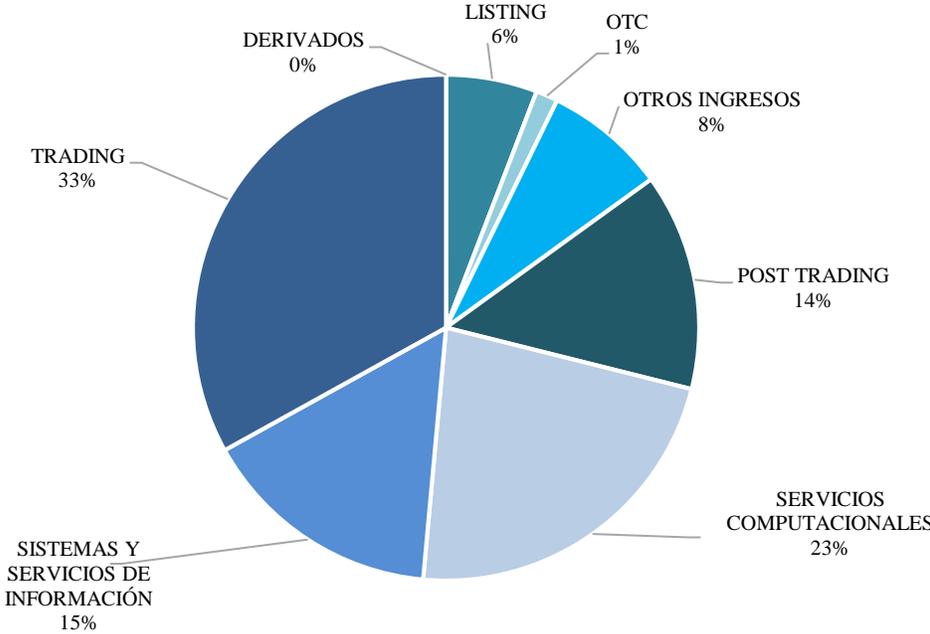


Gráfico 2.1. Ingresos por línea de ingresos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe brevemente las categorías mencionadas:

- 1) Productos Bursátiles: corresponde a los productos asociados a los mercados ofrecidos por la Bolsa, y su negociación, definidos de la siguiente manera:
 - a) Listing: valor semestral que pagan los Emisores por ser parte del mercado bursátil, y poder obtener financiamiento a través de la oferta de valores. El valor cobrado se calcula cada semestre, en base al patrimonio informado por el emisor. En el Gráfico 2.2 se puede ver el comportamiento de 2017 y 2018.

En reiteradas ocasiones se ha intentado ampliar esta línea de negocio, desarrollando y ofreciendo productos complementarios sin mayor éxito, por lo que esta línea concentra netamente ingresos por listamiento de empresas en la Bolsa.

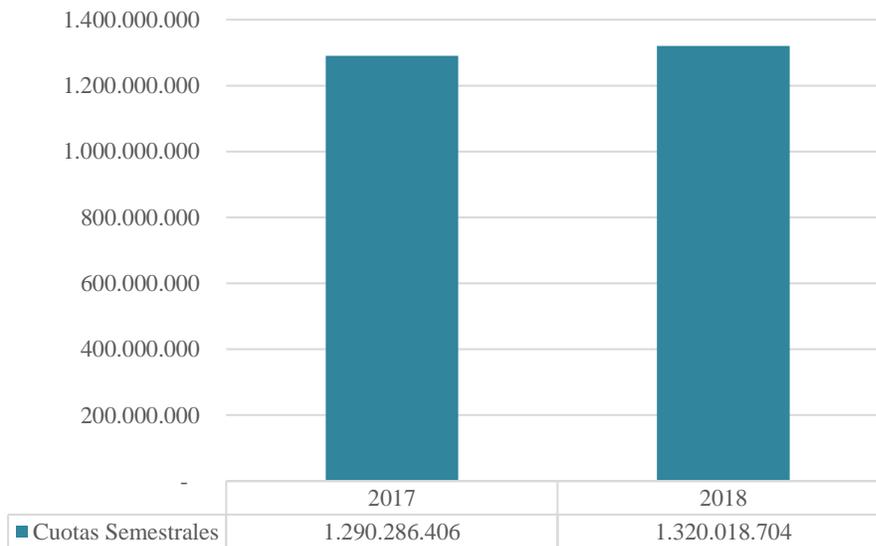


Gráfico 2.2 Ingresos Listing

Fuente: Elaboración propia

- b) OTC: Corresponde a ingresos provenientes de transacciones consensuadas entre participantes, habitualmente son bilaterales. Esta línea se muestra por separado para poder visualizar los ingresos provenientes de estas transacciones, pero no es un mercado que actualmente se quiera potenciar.
- c) Derivados: el mercado de Derivados está disponible desde el año 2015, y se creó con el fin de proveer al mercado de capitales local un marco institucional e infraestructura financiera y tecnológica para la negociación, compensación y liquidación de instrumentos derivados. Actualmente está disponible solo para Futuros, y no ha logrado posicionarse como una opción para los operadores.

- d) Trading: Corresponde a la categoría de productos asociados a la negociación, dentro de los cuales se destacan
- i) Terminales de Negociación: es una plataforma electrónica de cotización y negociación de instrumentos financieros. Incluye sistemas transaccionales para los diferentes mercados: Renta Variable, Renta Fija, Intermediación Financiera y Mercado OTC. Adicionalmente, se puede realizar análisis de mercado y herramientas de información bursátil y financiera, que favorece la toma de decisiones de inversión, y entrega un registro de las operaciones y transacciones realizadas por la institución. La forma de generar el cobro es principalmente por arriendo mensual, considerando el pago de la habilitación, que solo se cobra una vez, al principio. Una vez hecha la habilitación, se asignan claves de acceso única para cada usuario. Esta clasificación de negocio aporta el 15% de los ingresos aproximadamente (www.bolsadesantiago.com)

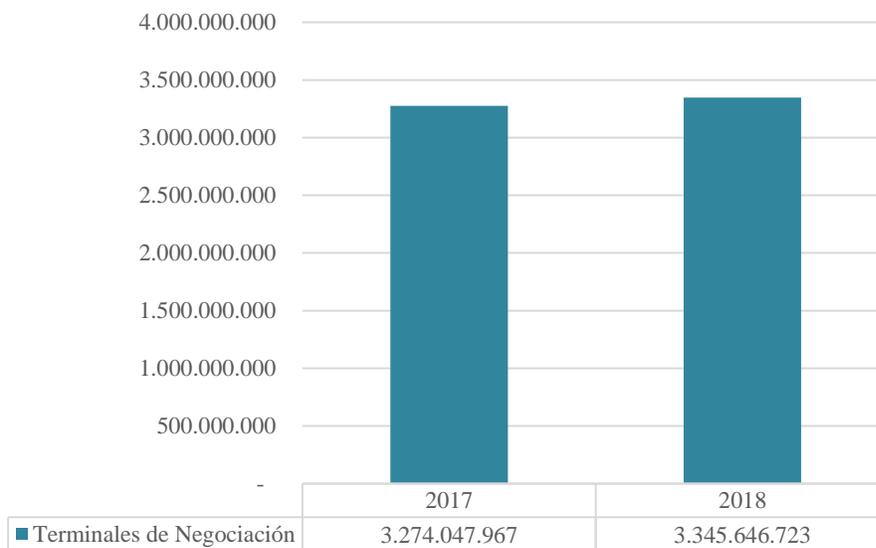


Gráfico 2.3. Ingresos Terminal de Negociación

Fuente: Elaboración propia

ii) Servicio de Conexión DMA (Direct Market Access): permite al cliente final, la canalización o ruteo automático de órdenes de compra y venta de acciones, derivados y renta fija, en tiempo real, al sistema de negociación. Estas órdenes llegan a la Bolsa a través de un Corredor, quien hace de intermediario entre el operador y la Bolsa, haciéndose responsable de las transacciones que estén a su nombre. Este servicio se cobra de manera mensual, de acuerdo a los montos transados por cada conexión, y genera ingresos equivalentes a un 5% del total anual (www.bolsadesantiago.com).

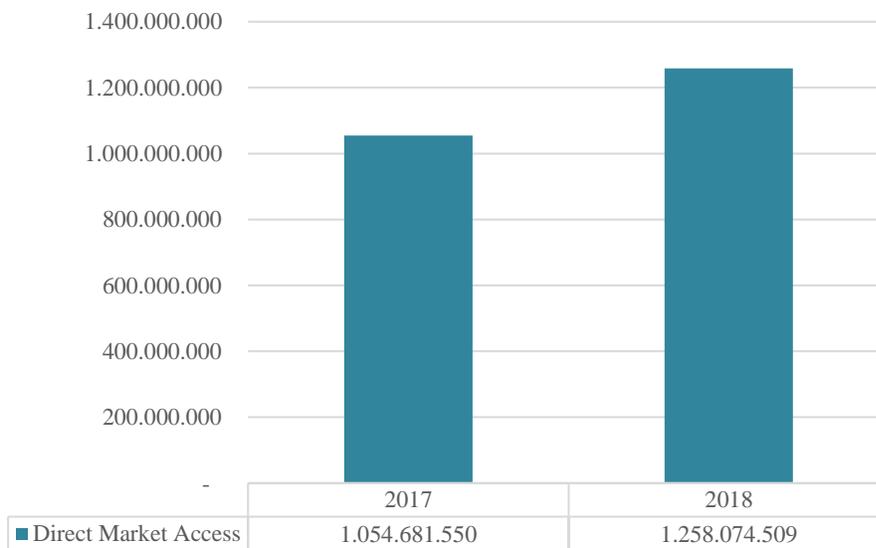


Gráfico 2.4. Ingresos Direct Market Access

Fuente: Elaboración propia

iii) Rueda: corresponde a lo cobrado a los corredores, por concepto de montos transados. Se calcula por tramo, en base a los montos transados mensualmente. Mientras más montos transados, menor es la tarifa.

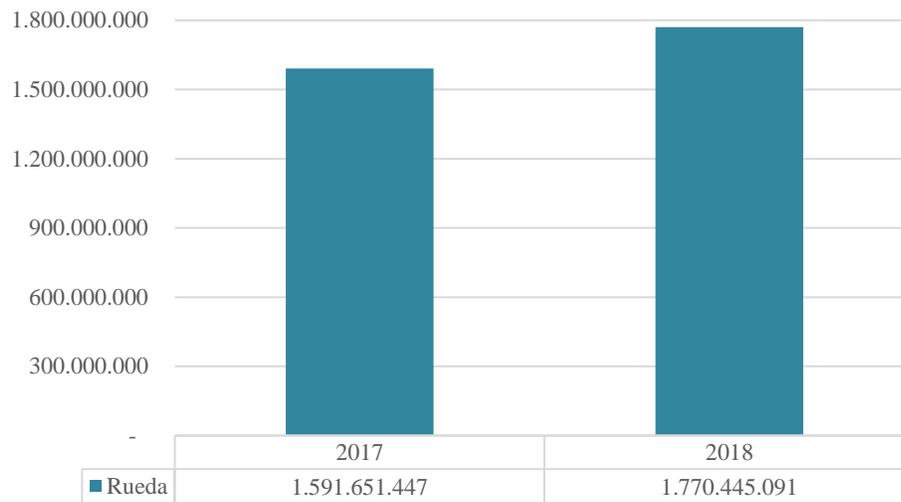


Gráfico 2.5. Ingresos Rueda

Fuente: Elaboración propia

- 2) Información: corresponde a la comercialización de la información que se genera de las transacciones diarias que se producen en los mercados ofrecidos por la Bolsa.
- b) Sistemas y Servicios de Información: se pone a disposición la información que proviene del sistema de negociación, de cada uno de los mercados de la Bolsa (www.bolsadesantiago.com). Los principales productos de información son 3:
- i) Terminal de Consulta: Permite ver en línea los sistemas de negociación, acceder a consultas con información procesada y herramientas de análisis. Además, conecta con la red más grande de terminales a nivel nacional. El terminal de consulta se cobra arriendo de manera mensual.

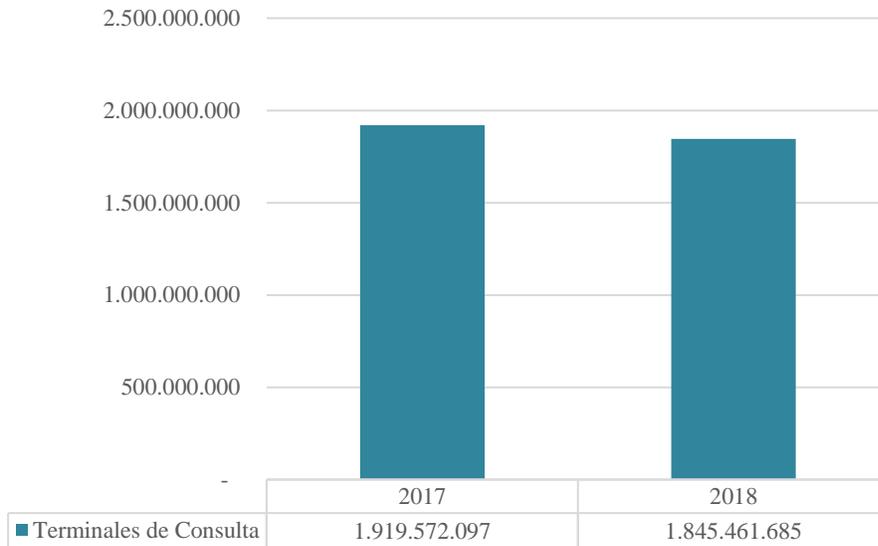


Gráfico 2.6. Ingresos Terminales de Consulta

Fuente: Elaboración propia

- ii) ***Market Data:*** Conexión directa y acceso al completo flujo de información bursátil de la Bolsa de Santiago. Sus diferentes niveles permiten: acceder a la profundidad de mercado, distribuir a terceros en tiempo real y publicar información en tu sitio web. El market data se cobra fijo mensual., más la habilitación al momento de contratar el producto, y por una sola vez.

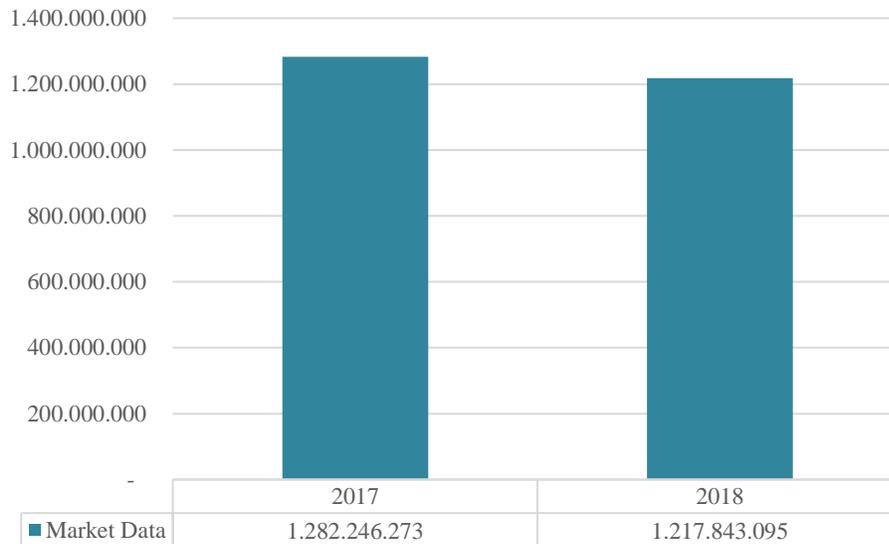


Gráfico 2.7. Ingresos Market Data

Fuente: Elaboración propia

iii) Bases de Datos: La Bolsa de Santiago cuenta con registros de información histórica de hasta 25 años del mercado bursátil chileno, dependiendo de las necesidades del cliente, con archivos detallados de cada uno de los mercados para el plazo que se requiera. La información solicitada se entrega mediante un traspaso en formato de texto, planilla de cálculo o *MetaStock*. Las bases de datos se cobran solo una vez, al momento del envío al cliente.

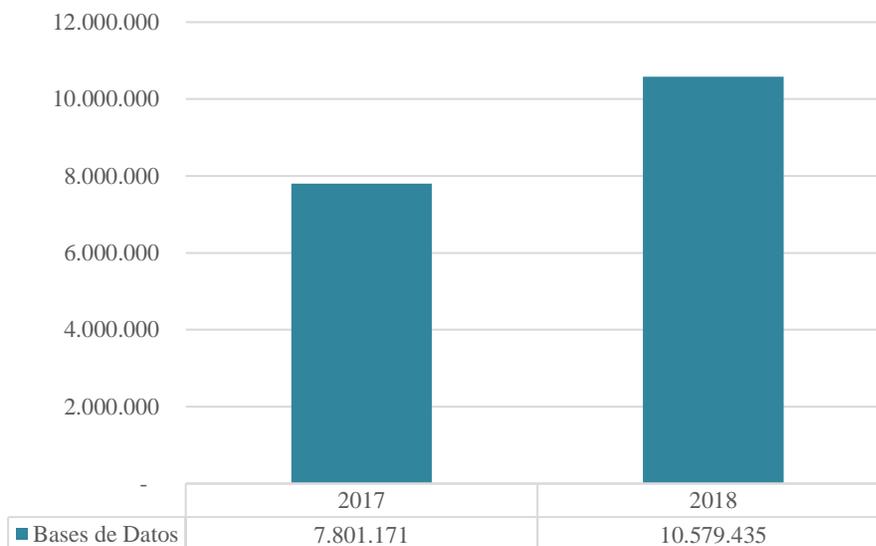


Gráfico 2.8. Ingresos Base de datos

Fuente: Elaboración propia

- 3) Liquidación de Valores: corresponde al servicio de cobro y pago de los montos transados que realizan los Corredores en los sistemas de negociación de la Bolsa, donde la CCLV liquida los montos netos a cada participante.
- b) Post Trading: las tarifas asociadas a este servicio se estructuran en tramos, de acuerdo a volumen de operaciones transadas.
- 4) Productos de Gestión: corresponde a productos ofrecidos a Corredores, enfocados principalmente en la gestión de las transacciones de sus propios clientes.
- b) Servicios Computacionales: Ingresos por venta del sistema de gestión de clientes, que se ofrece solo a Corredores, y les permite registrar y contabilizar de manera automática las transacciones de sus clientes de acuerdo a sus carteras de inversión. La forma de cobro puede ser de solo una vez, para el caso de habilitaciones especiales, o puede existir un cobro periódico, en caso de que se trate de un servicio que se utilizara en el tiempo.

i) Soluciones de Front, Middle y Back Office: Sistema para la gestión de corredores de Bolsa, el cual da soporte a la operatoria del negocio, desde el Front y Middle Office, hasta el Back Office. Esta herramienta permite manejar todos los mercados que se transan, tanto en Bolsa, como fuera de ella. El cobro asociado a estos sistemas depende del servicio, cobrándose la habilitación solo una vez, y luego según corresponda, es cobro fijo, o variable, dependiendo de los usuarios que lo utilicen.

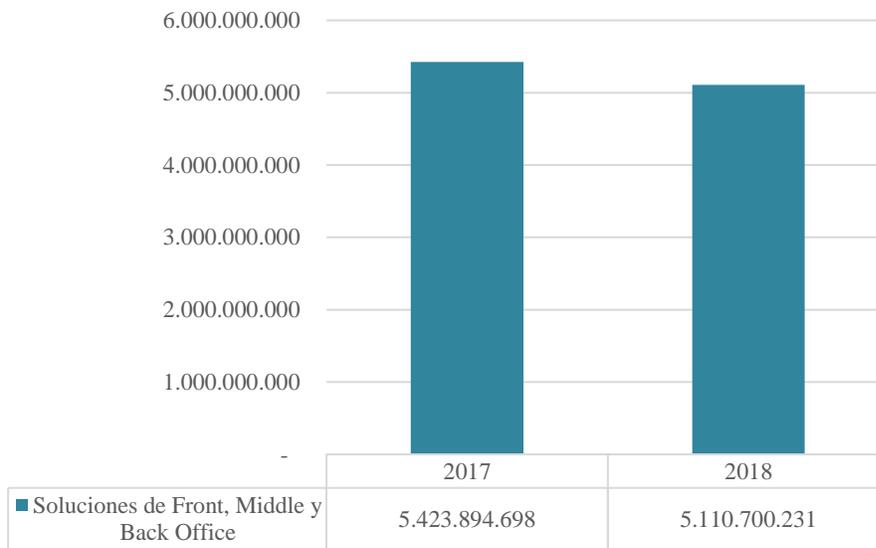


Gráfico 2.9. Ingresos Soluciones de Front, Middle y Back Office

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Bolsa interacciona con tres tipos principales de grupos de interés, con los cuales debe establecer una relación colaborativa, ya que son los ejes principales del negocio bursátil. A continuación una descripción más detallada:

- **Cientes:** las características de estos clientes corresponden a quienes pagan por algún servicio Bolsa, desde Terminales a Bases de Datos, y servicios de Front, Middle y Back Office.

- **Corredores:** este grupo cumple dos roles en su relación con la Bolsa. En primer lugar son los intermediarios del mercado, siendo su función principal el corretaje de valores. Son las únicas instituciones que están legalmente facultadas para transar valores. Para invertir en el mercado, los inversionistas deben acudir a alguna de las corredoras asociadas a la Bolsa. En este rol de clientes, son los principales compradores de Terminales de Negociación y Consulta, además de utilizar las soluciones de Front, Middle y Back Office, y ser los principales compradores de todos los productos ofrecidos por la Bolsa, viéndose reflejado en que son el grupo de clientes que aporta más del 60% de los ingresos de la Bolsa.

Previo a la desmutualización, para ser corredor se debía tener una acción de la Bolsa, por lo que la mayoría de los Corredores aún mantiene su participación en la empresa, lo que los convierte en principales dueños y accionistas. Y, adicionalmente, los Corredores conforman uno de los tres pilares fundamentales del mercado, lo que los convierte en uno de los grupos de interés más relevante a la hora de relacionarse con la Bolsa.

Para que una corredora de Bolsa sea intermediaria del mercado, deben cumplir con los requisitos estipulados en la Ley de Mercados de Valores, así como también en los Estatutos y Reglamentos de Operaciones de la institución. (www.bolsadesantiago.com).

- **Emisores:** dado su rol fundamental en el mercado, se ha intentado incorporar a este grupo como clientes de los productos de la Bolsa, sin mayor éxito, viéndose reflejado en lo poco exitosos que han sido los productos que se desarrollan pensando en sus

necesidades de información y difusión de comportamiento bursátil, y mostrando interés solo por la información de precio de sus acciones.

Para que una corredora de Bolsa sea intermediaria del mercado, deben cumplir con los requisitos estipulados en la Ley de Mercados de Valores, así como también en los Estatutos y Reglamentos de Operaciones de la institución. (Fuente: www.bolsadesantiago.com)

La siguiente matriz muestra a los principales grupos de clientes que tiene la Bolsa, y que tipo de productos puede comprar.

Cliente/Líneas de Negocio	Derivados	Listing	OTC	Post Trading	Soluciones de Front, Middle y Back Office	Sistemas y Servicios de Información	Trading
Corredores	x		x	x	x	x	x
Emisores		x				x	
Bancos	x		x			x	x
Institucionales	x		x			x	x
Sociedades de Inversión	x		x			x	
Personas Naturales						x	

Tabla 2. 2 Matriz de grupos de interés y productos utilizados
Fuente: Elaboración propia

2.2. Descripción de la Organización

La Bolsa de Comercio de Santiago (la Bolsa) es una institución privada, compuesta por seis gerencias, de las cuales cinco de ellas dependen del Gerente General, y la otra directamente del Directorio.

Como se muestra en la figura 2.1, el Directorio encabeza la dirección de la empresa, a quienes reporta la Gerencia de Auditoria y Control (GAC). A continuación, está la Gerencia General, que igual que GAC, depende del Directorio. De la Gerencia General dependen cinco gerencias: Gerencia Comercial, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Informática, Gerencia de Planificación y Desarrollo, y Gerencia de Operaciones. A continuación, se describe la función de cada uno:

- Directorio: conformado por 11 directores, incluido el presidente de la Bolsa. Se reúnen de manera mensual con el Gerente General, quien les informa sobre los principales temas administrativos. Adicionalmente, conforman comités, donde se reúnen con la plana ejecutiva para tratar temas específicos.
- Gerente General: Es el responsable del cumplimiento de la Planificación Estratégica, y le reporta al Directorio los indicadores de cumplimiento. De este cargo, dependen cinco gerencias, además del Departamento de Seguridad, y la Subgerencia de Riesgos.
- Gerencia de Informática: Desarrolla e implementa soluciones tecnológicas que permiten a los participantes del mercado potenciar sus alternativas de inversión, y asegura la continuidad de la operación del mercado bursátil. Le reporta a la Gerencia General, y trabaja directamente con la Gerencia de Planificación y Desarrollo (GPD), quienes les traspasan el diseño de la solución que se quiere desarrollar.
- Gerencia de Planificación y Desarrollo: Desarrolla mercados, productos y servicios, orientados a hacer crecer la actividad bursátil y satisfacer las necesidades de los clientes. Depende directamente de la Gerencia General, y es la que recibe la solicitud de clientes a través de la Gerencia Comercial (GC), realiza el diseño y propuesta, y la traspasa a la Gerencia de Informática (GI) para su desarrollo.

- Gerencia de Operaciones: Administrar que las operaciones de mercado se realicen de acuerdo con la normativa vigente y que las informaciones de mercado estén debidamente transmitidas a los reguladores, haciendo el puente para que la normativa y la operatoria de mercado estén alineadas. Le reporta a la Gerencia General, e interactúa directamente con los operadores del mercado y el regulador.
- Gerencia de Administración y Finanzas: Elaborar, analizar y controlar el presupuesto de ingresos, egresos y proyectos de inversión, reportar estados financieros, administrar la gestión de personas y el suministro de servicios internos, con foco en la eficiencia y la rentabilidad del negocio. Dentro de esta gerencia está el departamento de Recursos Humanos (RRHH). Depende directamente de la Gerencia General, e interactúa con todas las gerencias para temas de RRHH, y principalmente con la Gerencia Comercial por temas de facturación.
- Gerencia Comercial: Atender al cliente con el objeto de promover el valor agregado de la Bolsa frente a los accionistas y agentes del mercado, comercializando y ampliando la oferta de productos y servicios de la Bolsa de Santiago y estrechando la relación con corredores, intermediarios, inversionistas y emisores locales y extranjeros. Le reporta a la Gerencia General, e interactúa principalmente con GPD, en el momento que hace el traspaso de información, con respecto a necesidades de los clientes.
- Gerencia de Auditoría y Control: depende directamente del Directorio de la empresa, y tiene como fin contribuir a la transparencia y confianza del mercado, vigilando que los corredores miembros de la organización den cumplimiento a la normativa vigente. Adicionalmente, contribuye al cumplimiento de la normativa y procedimientos internos de la empresa. Tiene interacción con todas las gerencias, dada las auditorías internas, y además se relaciona con los Corredores de Bolsa que operan en la Bolsa.

Organigrama actual Bolsa de Santiago

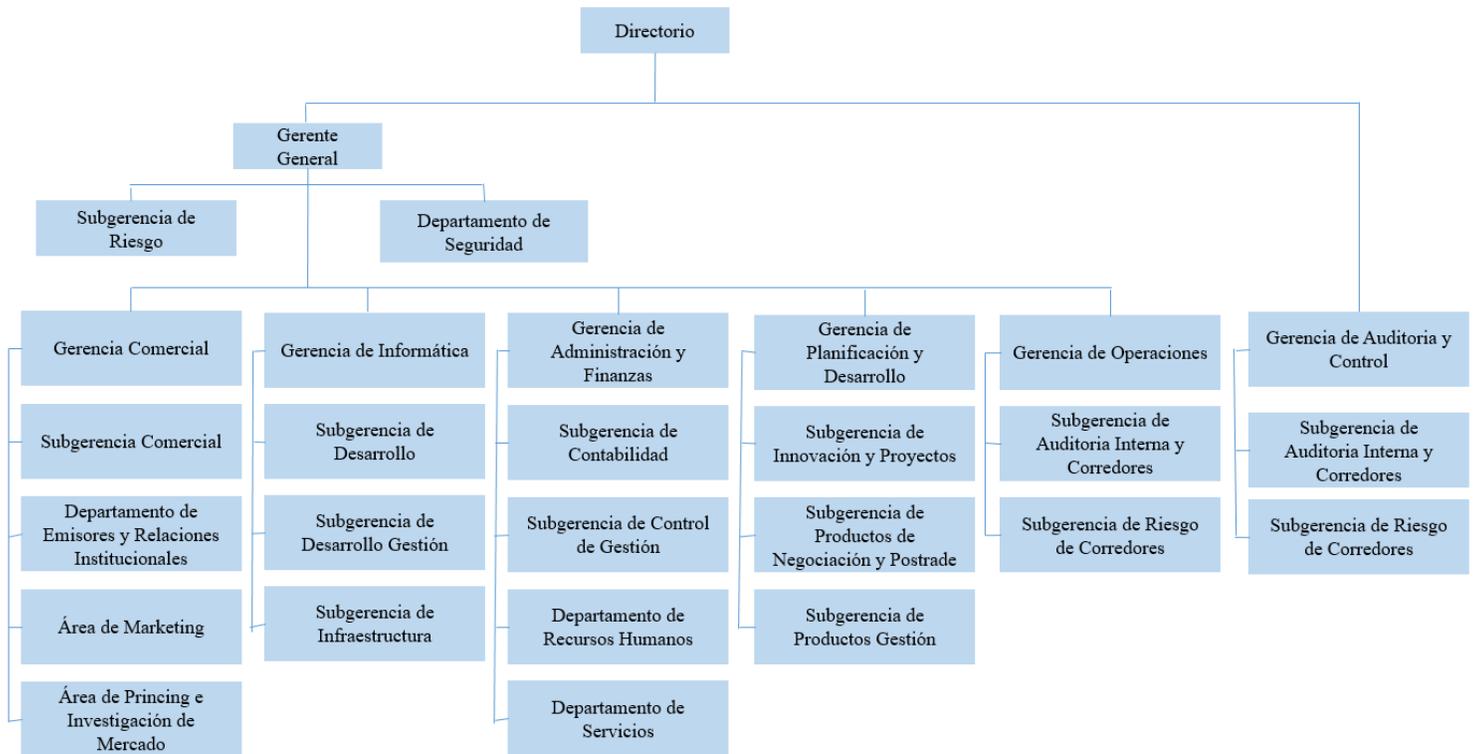


Figura 2.1. *Elaboración propia*

2.3. Principales grupos de interés con los que se relaciona la empresa

Dada la transversalidad de tipos de industrias que pueden participar en los mercados transados en la Bolsa, existen diversos grupos de interés con los que debe establecer relaciones, que se describen a continuación:

- **Cientes:** Quienes son los que pagan por los productos o servicios de la Bolsa, y pueden provenir de puntos muy distintos, como personas naturales que compren Bases de Datos, hasta los mismos inversionistas, quienes compran, en su mayoría, Terminales de Negociación y servicios asociados a la negociación. Los clientes pueden dividirse en 4 grupos principales:

- a. **Bancos:** cumplen más de un rol en paralelo en la Bolsa, el primero es ser clientes de sus productos y servicios, donde tienen acceso, según la figura de Operador Directo, a transar directamente a través de las conexiones de algún corredor. Adicionalmente, los bancos cumplen el rol de Emisores, ya que la mayoría tiene sus valores inscritos en los distintos mercados que ofrece la Bolsa, así como también son dueños de las corredoras asociadas a su banco, lo que los convierte en dueños indirectos de la Bolsa.
- b. **Institucionales:** Así, los institucionales, representados por organizaciones que operan grandes volúmenes de activos, como fondos de pensión, fondos mutuos, fondos de inversión, compañías de seguros.
- c. **Sociedades de Inversión:** Este grupo está compuesto principalmente personas y/o empresas, nacionales o extranjeras, que invierten en instrumentos financieros con la finalidad de obtener una ganancia. Ellos representan a la demanda en el mercado de valores.
- d. **Personas Naturales:** se encuentran las personas naturales y jurídicas, cuyo único requisito para participar en el mercado, es ser mayor de edad. Para invertir en el mercado, ellos deben acudir a una corredora de Bolsa, únicas instituciones legalmente facultadas para transar en el mercado de valores.
(www.bolsadesantiago.com)

- **Corredores de Bolsa:** si bien, están considerados como Clientes, se les considera como grupo de interés aparte, ya que son, en conjunto, accionistas mayoritarios de la empresa. De esta forma, se relacionan con la Bolsa de cuatro formas: en primer lugar, son dueños de la Bolsa, dado que, previo a la desmutualización (explicada en el siguiente punto), existía un

requisito excluyente para poder ser corredor, que consistía en ser dueños de una acción de la Bolsa, por lo que todas las corredoras que operaban hasta el año 2017, eran parte de los accionistas. Esto implicaba también que eran parte activa del Directorio, donde, hasta el año 2014 solo estaba compuesto por dueños de corredoras. Con el cambio de estatutos que derivó de la desmutualización, se levantó esta restricción, por lo que se pueden incorporar corredoras no dueñas, y se integraron directores independientes que representan grupos minoritarios. En segundo lugar, y como se mencionaba en el punto anterior, son clientes de la Bolsa, ya que deben pagar por el servicio de conexión al mercado, y en su gran mayoría cuentan además con servicios complementarios, como terminales de negociación, servicios de información y sistemas de front, middle y backoffice, entre otros. En tercer lugar, la conexión a la negociación de la Bolsa solo se puede hacer a través de los corredores, por lo que son intermediarios entre la Bolsa y los operadores directos, que son otro tipo de instituciones financieras que ingresan a la negociación con el patrocinio de alguno de los corredores. Por último, la Bolsa tiene el deber de hacer cumplir la normativa, por lo que son auditados por equipos Bolsa que controlan el cumplimiento de los procedimientos que correspondan.

- **Emisores:** es el otro grupo de interés principal de la Bolsa, dado que, sin emisores, no es posible constituir los mercados. Los emisores son empresas que, en su mayoría buscan financiamiento para algún proyecto importante, y como alternativa al financiamiento ofrecido por la banca, optan por hacer emisiones de acciones, que al venderse, les provean los recursos que necesitan. La relación que tiene la Bolsa con ellos es de acompañamiento en la apertura y nuevas emisiones. Adicionalmente, tiene la misión de sugerir mejoras en temas de gobiernos corporativos, sostenibilidad, y de transparencia, que hagan más sólido el mercado.

- **Regulador:** corresponde a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), quienes regulan el Mercado de Valores a través de normativas que se trabajan en conjunto con las

Bolsas presentes en el mercado. La CMF se creó el año 2017, en reemplazo de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), y busca velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero (www.cmfchile.cl). Dado su definición, la BOLSA requiere la aprobación de la CMF para la creación de mercados o productos, y en conjunto construyen la normativa que los regirá. La Bolsa debe mantener una buena relación con el regulador, principalmente para construir el mercado en conjunto, ya que depende de esta entidad para la aprobación de la normativa, considerando que si no contamos con esta, no pueden salir al mercado los desarrollos realizados.

- **Proveedores:** son quienes ofrecen servicios a la Bolsa. Estos servicios se pueden clasificar en 2:

- a. **Hardware:** donde se contrata a un tercero para la mantención de equipos computacionales, tanto de uso internos, como de uso de cliente cuando contratan servicios que incluyen los computadores (Ejemplo: Terminales)
- b. **Servicios Generales:** que considera principalmente la agencia de publicidad que trabaja con el área de marketing, pasando por quienes proveen de los sistema de uso interno que utiliza la Bolsa (Ejemplo: CRM), hasta la externalización de la contratación de personal para áreas de desarrollos informático, en caso de ser necesario para terminar en menos tiempos algún desarrollo en curso.

Dada la importancia que tienen algunos proveedores, es que se debe llevar una buena relación con ellos para que no se ve afectada la cadena de suministros que utiliza la Bolsa para sus labores diarias.

- **Comunidad:** también es considerada un grupo de interés, ya que uno de los objetivos de la Bolsa es democratizar el mercado de valores, educando a personas naturales sobre las

posibilidades de inversión existentes y los intermediarios que pueden apoyar las decisiones de inversión. Son importantes, ya que pueden convertirse en los inversionistas del futuro. La Bolsa necesita educar a la comunidad sobre el rol de la Bolsa y el papel que cumple en la sociedad, y así incentivar su participación en los mercados.

2.4. Análisis y definición Misión de la UEN

La Bolsa define su misión de la siguiente manera:

“Entregar las mejores oportunidades del mercado de valores, contribuyendo así al desarrollo de Chile”

De acuerdo al análisis crítico planteado por Thomson et al (2012), se realizará evaluando las siguientes preguntas:

¿Qué hacemos?

En la misión hay una declaración sobre entregar las mejores oportunidades del mercado de valores, pero quien lo lea y no conozca lo que hace la Bolsa, puede confundirse y pensar que se puede tratar de cualquier actor del mercado de valores como bancos, corredoras, etc. No hay una explicación clara de lo que hace la Bolsa. Con respecto a contribuir al desarrollo de Chile, es más bien una consecuencia de lo que hace, más que su razón de ser.

Aquí se debería especificar que provee a sus miembros la implementación necesaria para que puedan realizar eficazmente, con total transparencia y asegurando igualdad de condiciones, a través de sus sistemas transaccionales, el intercambio de valores mediante mecanismos continuos de subasta pública.

¿Cuáles son nuestros servicios?

No hay una declaración clara de los servicios que entrega, deberían estar bien definidos para que se entienda que hace la Bolsa.

Es necesario especificar que el principal servicio es la conexión al sistema transaccional que permite la negociación de los participantes del mercado. Adicionalmente la Bolsa ofrece sistemas que dan soporte al negocio bursátil, como Front, Middle y Back Office, Terminales de Consulta y Negociación, y Post Trading.

¿Quiénes son nuestros clientes?

No se declara quienes son los clientes, aunque se infiere que es todo aquel que quiera invertir en el mercado de valores.

Para esta pregunta, los principales clientes son Intermediarios, Inversionista Institucional, Inversionista Individual, Proveedores Financieros, Inversionista Extranjero, Inversionista Profesional, y Emisores.

¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

No se expresa cobertura geográfica. Si bien hace mención a Chile, no lo menciona como cobertura.

Dado el análisis anterior, la propuesta para mejorar la misión en la siguiente:

“Proveer a Corredoras, AFP, AGF, Family Office, Institucionales y Bancos, la implementación necesaria para que puedan realizar, con total transparencia y asegurando igualdad de condiciones, a través nuestros sistemas de ruteo, transaccionales y de gestión, el intercambio y registro de valores mediante mecanismos continuos de subasta pública”.

2.5. Análisis y definición Visión de la UEN

La visión de la Bolsa de Comercio de Santiago actualmente es la siguiente:

“Ser líderes del mercado de valores entregando un servicio integral y de excelencia a todos los clientes”

De acuerdo al análisis crítico planteado por Thomson et al (2012), se realizará evaluando las siguientes preguntas:

¿Es medible?

Es medible el saber si son líderes o no, esto permite saber si estamos cumpliendo o no la visión.

¿Se direcciona al futuro?

Si bien se direcciona al futuro, la principal crítica es que ya son líderes del mercado, por lo que no representa ambición conseguir el objetivo, porque ya está logrado.

Debería especificarse donde geográficamente se espera ser líderes, ya que, si bien tienen el liderazgo local, se busca ir por el regional, pero esto no lo especifica ni se infiere de la visión.

¿Es viable?

Es viable, ya que localmente ya son líderes, y regionalmente también se puede lograr.

¿Es fácil de recordar?

Ya que no es una visión larga, es fácil de recordar.

¿Es ambigua o incompleta?

Cuando se habla de un servicio integral y de excelencia puede sonar ambigua, ya que no se sabe a qué se refiere integral, y como es la definición de excelencia. Al leer la Visión, se podría aplicar a cualquier empresa, ya que no especifica más allá el objetivo.

¿Su lenguaje es demasiado general?

Si, ya que no especifica nada. Esta visión puede aplicar a cualquier tipo de empresa e industria.

¿Es sosa o poco inspiradora?

Si, ya que localmente el objetivo está cumplido, no permite que un trabajador se inspire con la visión.

¿Es genérica?

Dado lo mismo que se ha mencionado anteriormente, la visión es muy genérica, no especifica más allá el objetivo.

¿Es demasiado extensa?

No, es corta y fácil de aprender y difundir

Dado el análisis anterior, la propuesta para mejorar la visión en la siguiente:

“De acá al 2021, estaremos dentro de las primeras dos Bolsas de Valores con más montos transados, transformándonos en una plataforma de inversión tanto local, como regional, y proveyendo a nuestros clientes de la máxima eficiencia a través de nuestros desarrollos tecnológicos.”

2.6. Definición de Creencias

A continuación, se presentan los Pilares definidos por la Bolsa para enmarcar el actuar de sus trabajadores (Memoria Bolsa de Santiago, 2017)

Transparencia y Sostenibilidad: Actuar conforme a estrictos principios éticos, velar por el cumplimiento de la normativa, la regulación y las políticas de sostenibilidad de la Institución, para asegurar el desarrollo de un mercado sostenible. *Análisis crítico: la Transparencia es el pilar principal de la Bolsa, dado el tipo de productos que ofrece, debe asegurar a sus clientes el cumplimiento estricto de la normativa, y actuar siempre*

de manera ejemplar. La Sostenibilidad es un principio que se incorporó recientemente, y que busca actualizar el enfoque de negocio de la Bolsa, orientándose a potenciar los efectos positivos que provoca el desarrollo del negocio, y como se hace cargo de minimizar el impacto de los efectos negativos en el medio en el que se desenvuelve.

Servicio de Excelencia: Orientación a los resultados con enfoque al cliente, entregando un servicio de alta calidad, cumpliendo con lo prometido, y estableciendo relaciones sólidas y duraderas. *Análisis crítico: para poder mantener liderazgo es necesario enfocarse en entregar un servicio de excelencia, muy ligado a crear y mantener confianza de los clientes.*

Innovación: anticiparse a los nuevos desafíos, preocupándose de las necesidades y ofreciendo mejores oportunidades de negocio a sus clientes. *Análisis crítico: es la Bolsa con mayor participación de mercado, por lo que, la Bolsa marca tendencias, abre nuevos mercados, desarrolla nuevos productos, todo esto es posible solo con capacidad de innovar, de atreverse a mirar lo que ocurre en las Bolsas líderes mundiales, y como lo que ocurre afuera puede servir para implementar acá. Todo lo anterior se logra definiendo procesos de innovación en las principales actividades de la Bolsa.*

2.7. Análisis Externo

Para entender el entorno en el que se desenvuelve la Bolsa, se realizara el análisis PESTEL y PORTER (1982).

2.7.1. PESTEL

Se realiza análisis PESTEL, ya que es una empresa que tiene injerencia social, tiene que regirse por una estricta normativa supervisada por la CMF, se ve afectada por temas

políticos y tecnológicos, y está directamente relacionada con las expectativas económicas del país.

- Análisis Político y Legal:

Si bien la BOLSA es una empresa privada, su regulación está sometida a la facultad de la CMF (Memoria Anual Bolsa de Santiago, 2017), debiendo entregar información tanto es su calidad de emisor, como en calidad de Bolsa de Valores.

La CMF está a cargo de un cuerpo colegiado, denominado Consejo, el cual es integrado por cinco comisionados designados, de acuerdo a la ley, de la siguiente forma (www.cmfchile.cl, 2019):

1. Uno de los Comisionados es designado por el Presidente de la República y tendrá el carácter de Presidente de la Comisión y Jefe de Servicio. Se mantendrá en el cargo el tiempo que duré el gobierno que lo designó.
2. Los cuatro Comisionados restantes son designados por el Presidente de la República mediante un decreto supremo a través del Ministerio de Hacienda, previa ratificación del Senado. Se mantendrán en el cargo por 6 años, y podrán ser reelegidos solo una vez de manera consecutiva.

Dentro de las principales funciones que tiene la Comisión, la Bolsa se ve involucrada principalmente en la facultad de la CMF de dictar normas de carácter general, circulares, oficios circulares y otras resoluciones, esto, ya que toda normativa que la Bolsa desee implementar en los mercados, debe tener aprobación previa de la Comisión.

La misión de la CMF está definida como “promover el bienestar de la sociedad, contribuyendo al desarrollo del mercado financiero y a preservar la confianza de los participantes” (www.cmfchile.cl, 2018), definiendo dentro de las principales funciones del Consejo la de regular que los mercados funcionen de acuerdo a la normativa

existente, enfocando sus acciones a asegurar la correcta aplicación de esta. Lo anterior, genera una divergencia de objetivos con los de la Bolsa, que busca promover el mercado de valores, generando nuevas instancias de acercamiento entre los participantes, ya que la mayoría de los recursos de la Comisión se orientan al cumplimiento normativo, postergando la revisión de nuevas propuestas generadas por la Bolsa.

A1: Retraso en puesta en marcha de nuevos mercados, dado que la distribución de recursos humanos privilegia la prevención de delitos, por sobre la apertura de nuevos mercados.

Adicionalmente, se espera que los primeros meses del 2019 se apruebe la interconexión de Bolsas locales, que, enmarcado en el proyecto de ley que Establece Nuevas Exigencias de Transparencia y Reforzamiento de Responsabilidad de los Agentes de los Mercados, busca eliminar el desfase de tres minutos que opera en la interconexión, y la no obligatoriedad de calzar las mejores ofertas entre sí. De esta forma, considerando que la mayoría de las corredoras opera en ambas, Bolsa y BEC, se establecería un sistema de interconexión obligatoria con calce vinculantes y automático entre ambas, otorgando a las corredoras la opción de decidir, en tiempo real, la mejor opción de inversión para sus clientes.

Luego del análisis no se concluye que de este factor se desprendan amenazas.

- Análisis Económico:

Luego de la crisis económica acontecida en el año 2008 en Estados Unidos, y que tuvo su repercusión en Chile, durante el 2009, el país ha recuperado el crecimiento económico, presentando tasas de crecimiento del PIB mayores a cero, pero en la mayoría

de los casos decrecientes con respecto al año anterior, hasta el año 2018. En el gráfico 2.1, se puede ver 5,2% en el año 2010, a un 3,8% el 2018 (Banco Central)

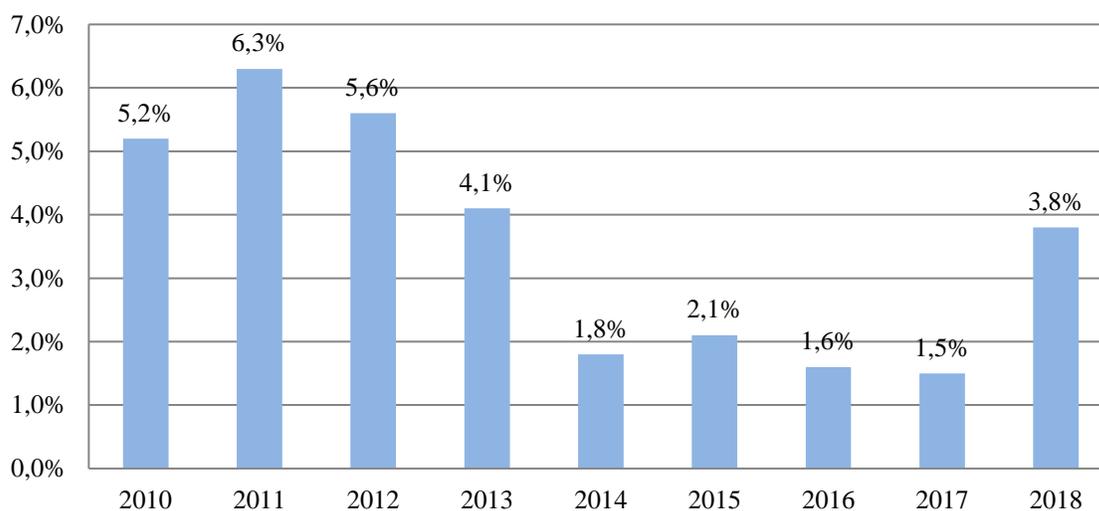


Gráfico 2.10. Crecimiento del PIB 2010 – 2018

Fuente: www.bcentral.cl

El año 2017 sale electo el presidente Sebastián Piñera, generando una expectativa positiva de crecimiento para el país, impulsado por la promesa de mejorar las reformas presentadas por el gobierno anterior, y mejorar la calidad de vida de las personas. Esto genera proyecciones de crecimiento que fluctuaran entre el 3% y el 4% desde el 2018 al 2020, con tendencia decreciente, relacionada con ajustes graduales en las políticas monetaria y fiscal, combinado con un entorno externo menos favorable, precio del cobre estancado y bajo crecimiento mundial (Banco Mundial, 2018).

Por otra parte, se espera una recuperación de la inversión, relacionada con una recuperación en la economía que se ve potenciada por las políticas implementadas por

el nuevo gobierno, y por una expectativa de bajas tasas de endeudamiento, que ayudaría a tomar decisiones de inversión.

Este último punto es favorable para el mercado de valores, ya que presenta una oportunidad para atraer e incentivar las inversiones en los mercados ofrecidos por la Bolsa. Adicionalmente, el crecimiento económico y las buenas expectativas, incentivan a las empresas a tomar decisiones de inversión en activos, pudiendo presentarse oportunidades de negocio en la venta de la línea de Gestión de la Bolsa.

Se espera que para el 2019 se apruebe la reforma de la ley tributaria, que busca disminuir los efectos que tuvo la anterior reforma con respecto a las bajas expectativas que generó, junto con la baja inversión y crecimiento. Según la Encuesta de Expectativas Económicas del Banco Central, se espera un crecimiento del PIB para el 2019, de 3,6%, impulsado principalmente, por la aprobación de la Reforma Tributaria durante el primer semestre del próximo año.

O1: Crecimiento de mercado bursátil, que se podría reflejar en un aumento en montos transados y en venta de productos tecnológicos bursátiles y de gestión.

- Análisis Social y Ambiental:

“El origen del concepto de desarrollo sostenible está asociado a la preocupación creciente existente en la comunidad internacional en las últimas décadas del siglo XX al considerar el vínculo existente entre el desarrollo económico y social y sus efectos más o menos inmediatos sobre el medio natural.” (Unesco).

La Bolsa es el punto de encuentro entre los actores que integran el mercado, y juega un rol fundamental en la construcción de un Mercado de Valores sostenible teniendo como propósito integrar la variable ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG), que impulsen la sostenibilidad del mercado de capitales. (Memoria Bolsa de Santiago, 2018)

Dado lo anterior, la Bolsa adhirió voluntariamente, en diciembre de 2017, a la Red de Pacto Global de Naciones Unidas (ONU), adquiriendo un compromiso con los diez principios que promueve, referentes a derechos humanos, derechos laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Además, adhiere a la Agenda 2030, establecida por la ONU, que busca concretar los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). En este contexto, la Bolsa identificó los seis objetivos sobre los que tiene algún tipo de injerencia, dada la naturaleza del negocio: Educación de calidad; Trabajo decente y crecimiento económico; Industria, innovación e Infraestructura; Acción por el clima; Paz, justicia e instituciones sólidas; y finalmente, Alianzas para lograr los objetivos.

Dada la relevancia que tiene la Sostenibilidad a nivel mundial, la Bolsa incentiva activamente a Emisores a incorporar dentro de su información a inversionistas, temas relacionados con ASG, con el fin de hacerlas más atractivas para inversionistas extranjeros que están tomando decisiones de inversión considerando estas variables.

De esta forma, se busca darle continuidad al mercado de capitales, apoyando la estabilidad de este, y posicionándolo como promotor de mercados sostenibles.

O2: Posicionamiento de mercados estables y sostenibles. Dado el rol de promotores de mercado sostenible, y el trabajo hecho con los emisores y participantes de mercado en general.

O3: Mejora percepción reputacional en el mercado. Ya que muchas empresas e inversionistas están considerando las variables ESG en sus decisiones de desarrollo orgánico e inorgánico, es importante que se vea a la Bolsa como un promotor de mercados sostenibles.

- Análisis Tecnológico:

Desde la década de los 80 que la Bolsa comenzó a incorporar tecnología dentro de sus procesos, comenzando las transacciones electrónicas antes de 1990. Desde ese momento hasta ahora, los avances tecnológicos asociados a temas bursátiles se expanden rápidamente.

Blockchain: es una tecnología que permite la transferencia de datos digitales y su registro de manera inalterable, a través de bloques que se enlazan entre sí a través de códigos complejos únicos, que unen el código de un bloque (único), con el código (único) del bloque siguiente. Estos códigos únicos se forman de acuerdo a la información guardada, por lo que, al querer modificar la información guardada, implica un cambio de código, lo que altera el código del bloque siguiente, rompiendo la cadena. Esta cadena de bloques se repite en cada nodo que decida participar de la cadena, por lo que para poder modificar la información de un bloque, se hace necesaria la autorización de al menos un 50% de todos los nodos participantes, en un periodo de tiempo que hace imposible que puedan ponerse de acuerdo, lo que sumado a los códigos de los bloques, hace que la información guardada en estos bloques sea inalterable e indestructible, ya que basta con que uno de los nodos participantes esté disponible, para que la cadena de bloques este vigente. Esto hace que esta tecnología sea una de las más seguras creadas, inalterable, descentralizada, permitiendo prescindir de un intermediario para el registro de una transacciones.

Dada sus virtudes, desde el año 2016 que diversas Bolsas del mundo comenzaron a investigar y ver cómo podían aplicar esta tecnología en las respectivas plazas bursátiles, donde Korea Exchange (KRX) y la Bolsa de Valores de Australia (ASX) ya comenzaron a utilizar esta tecnología, y la Bolsa de Valores Suiza (SIX) espera la aprobación normativa de su país para su puesta en marcha durante el 2019.

Por su parte, la Bolsa firmó, en mayo de 2017, un acuerdo de asociación estratégica con IBM para incorporar Blockchain en los procesos de venta corta de acciones, que busca reducir de manera significativa los tiempos y costos de los procesos administrativos asociados a este tipo de transacciones. Este acuerdo permitió que, en junio de 2018, la BOLSA se convirtiera en la primera plaza bursátil de América Latina en utilizar esta tecnología en sus operaciones, y se espera que para el 2019 se llegue a acuerdo con los participantes del mercado, sobre el uso que se le quiere dar a esta herramienta, pensando en el potencial que tendría que cada Corredor posea su propio Nodo, creando entre todos una gran red de Blockchain, sin tener necesidad de crear la suya propia.

Lo anterior potencia mercados más eficientes, dada la rapidez y precisión que permite esta tecnología, posicionando a la Bolsa como un referente en sistemas de negociación, tanto local como regional, eliminando intermediarios y acortando tiempos de transacciones.

O4: Mercados más rápidos y eficientes. Dado que esta tecnología permite disminuir la interacción con intermediarios, hay menos puntos de fricción al momento de cerrar una transacción.

O5: Posicionamiento como Bolsa tecnológica referente en el mercado regional, dado que es la primera de la región en incorporar esta tecnología en sus servicios, se convierte en referente para las Bolsas Latinoamericanas.

Ciberseguridad: este concepto responde a la necesidad de resguardar la información contenida en computadores, servidores y dispositivos electrónicos que tengan contenido, profesional o personal, almacenado en sus sistemas. Dado los avances tecnológicos, los hackers cuentan cada vez con más capacidad de intromisión en sistemas, aun cuando se cuente con todas las medidas de seguridad existentes, está la

posibilidad vigente de que logren vulnerar los que se propongan, porque la tecnología se los permite.

A2: Gran cantidad de recursos de Hackers para intentar entrometerse en cualquier tipo de sistemas. Dada las consecuencias que tendría para la operación de los mercados un hackeo de los sistemas de la Bolsa.

Robótica: esta tecnología deja en manos de robots programables, las funciones que podría hacer un humano. En el caso del mercado de valores, una de las ventajas que puede identificarse de esta tecnología, es la rapidez con la que podrían ejecutar órdenes, ya que en lo que un operador es capaz de ingresar una orden, un robot ya habría comprado, y tendría a la venta el valor en cuestión. Adicionalmente, se aísla el efecto emocional humano, y no se ven afectados por factores psicológicos al momento de tomar decisiones de inversión, siendo capaces de analizar una gran cantidad de factores en milésimas de segundos, y aplicarlos si se cumplen los parámetros establecidos. En la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y en Nasdaq, cerca de las tres cuartas partes de las transacciones las realizan robots programados, y la experiencia chilena, muestra que ha habido ocasiones donde más del 50% de las transacciones de un día se han ejecutado mediante robots programados para conseguir los mejores precios al cierre del mercado. Esto quiere decir, que en los últimos 10 minutos de negociaciones, son capaces de transar el 60% del total transado en el día. Si bien la Bolsa puede soportar más de tres mil transacciones por milisegundos, una de las desventajas que se evidencian es que, al no tener criterio, pueden ejecutar algoritmos mal programados, generando colapsos o desviaciones importantes en las proyecciones de inversión.

O4: Mercados más rápidos y eficientes. Dada la rapidez de esta tecnología.

A3: Reemplazo de terminales de negociación, y utilización de otras plataformas de ingreso de ordenes alternativas. Si bien el ruteo y calce de órdenes es un proceso completamente automatizado, el acceso a estos sistemas se hace, en su mayoría, a través de Terminales de Negociación que la Bolsa arrienda a los corredores de manera mensual. Con el comienzo de la automatización del ingreso de órdenes, tal como se explicó anteriormente, podría reducirse de manera considerable el número de terminales contratados por los corredores, lo que implicaría una baja en los ingresos de la Bolsa.

2.7.2. PORTER

A continuación, se realizará el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1982), considerando que la Bolsa desarrolla su negocio en dos líneas de negocios principales. Ciertos análisis se realizarán considerando las líneas de ingreso de Bursátil, provenientes de la negociación y de los participantes del mercado, y la línea de ingresos de Gestión, que proviene del sistema de gestión de clientes que tienen los corredores.

1. Amenaza de nuevos competidores: se refiere a como enfrentarían, lo actuales participantes, la entrada de un nuevo competidor. En el caso de la Bolsa, se dividirá el análisis en los dos negocios principales que desarrolla.
 - a. Negocio Bursátil: Alta
 - i. Fuerte regulación, que contempla el cumplimiento de la Ley N°18.045, y donde la CMF cumple un rol de regulador y fiscalizador, tanto de la Ley, como de la Normativa Interna establecida por cada Bolsa.

- ii. Economías de escala, ya que la tecnología necesaria para las transacciones en la Bolsa permite un alto tráfico que no implican un costo adicional elevado al cliente, quien paga un menor valor por volúmenes mayores de transacciones.
- iii. Capital de constitución requerido alto, en el caso de las Bolsas de Valores, la regulación exige al menos un capital pagado mínimo de 30.000 Unidades de Fomento.
- iv. Inversión inicial alta, dado que se deben tener sistemas complejos que puedan rutear y conectar las ordenes de manera adecuada, transparente, asegurando igualdad de condiciones para los oferentes.
- v. Requerimiento mínimo de participantes en el mercado para poder constituir la Bolsa.

O6: Consolidación de la Bolsa en el mercado de Bolsas de Valores chileno. Dado la dificultad para entrar al mercado de Bolsas de Valores, la Bolsa tiene posibilidad de consolidarse como la con mayor liquidez y con mayor diversidad de alternativas para invertir.

b. Negocio Gestión: Media

- i. Costo de los clientes de cambiar a otro oferente es alto, ya que implica migrar toda la información histórica existente a otro sistema. Adicionalmente, requiere capacitación a los usuarios, dedicación de horas hombre a la de implementación y puesta en marcha del nuevo sistema.

- ii. Diferenciación del producto, dado que los sistemas de gestión de la Bolsa están desarrollados en la organización, se consideró el hecho de lo importante que es el cumplimiento normativo en la operación, por lo que tiene incorporado la posibilidad de parametrizar los sistemas de acuerdo a los cambios normativos existentes, ofreciendo la posibilidad de tener los sistemas siempre actualizados, levantando alarmas a los usuarios, y disminuyendo el riesgo de incumplimiento.
- iii. Empresas pequeñas con ideas que resuelvan problemas, pueden obtener financiamiento y entrar a competir dentro de los desarrolladores, ampliando la oferta de sistemas de gestión.
- iv. Requerimientos de capital, si se trata de empresas con trayectoria en desarrollo de tecnología, este punto no es relevante para ingresar al mercado de los sistemas de gestión.

A4: entrada de nuevos competidores con ideas y tecnologías innovadoras. Dada la complejidad de incorporar o migrar un sistema a una nueva tecnología, con lo que implica las pruebas de usuarios y costos asociados.

2. Amenaza de sustitutos:

a. Negocio Bursátil: Media

- i. Dado que el origen de la participación en una Bolsa de valores es conseguir financiamiento, los bancos se presentan como una industria sustituta, en el momento que estén dispuestos a facilitar financiamiento a empresas para sus proyectos, capitalización,

disminución de pasivos, entre otros. Dado lo anterior, es importante el trabajo que realiza el Market Maker al momento de la colocación, dada la visibilidad que le da al instrumento ofrecido, y como genera interés en los inversionistas para generar los montos esperado.

Este punto sería potencialmente una amenaza si los grandes corredores decidieran comenzar a vender los sistemas de gestión propios a otros corredores más pequeños. Pero, dada la mínima probabilidad de ocurrencia de esta alternativa, deja de ser una amenaza.

b. Negocio Gestión: Media

- i. Existe la posibilidad que actores del mercado de gran tamaño desarrollen sus propios sistemas, dadas las economías de escala que generan, por ejemplo, un banco puede desarrollar un sistema de gestión que puede utilizar en su corredora, compañía de seguro, AGF, entre otros. Pero, al igual que en el negocio bursátil, no se considera una amenaza, dado el número limitado de grandes corredores, y que adicionalmente, no son clientes de los sistemas de gestión de la Bolsa actualmente.

3. Poder de negociación de los Proveedores: Media

- a. Proveedores de Servicios, que satisfacen las necesidades de operación de la organización.
 - i. Servidores, proveen el servicio de procesamiento y almacenamiento de datos, que permite tercerizar la necesidad de

resguardo de la información de los mercados que operan en la Bolsa. El objetivo es poder mantener el servicio bursátil operativo cuando se presente situaciones de riesgo de pérdida de información, como desastres naturales, incendios, robos, entre otros.

ii. Costo de cambiar proveedor, requiere de tiempo de coordinación para el traslado del hardware, resguardo de la información contenida, aseguramiento de la continuidad de la operación inmediata.

b. Proveedores de Gestión, responden a necesidades relacionadas con los desarrollos del negocio de gestión.

i. Tercerizar la contratación de personas, para los desarrollos de gestión se requiere personal especializado en diversas áreas, para realizar trabajos específicos por periodos determinados.

ii. Dado el conocimiento específico que manejan los trabajadores tercerizados de ciertos proveedores, es importante mantener una relación fluida para poder contar con ellos cuando se necesite.

4. Poder de negociación de los Clientes: se refiere a la facilidad que tiene un cliente para cambiar de proveedor.

a. Negocio Bursátil: Alta

i. Principales clientes son corredores, que, aun cuando la Bolsa esta desmutualizada, siguen siendo accionistas y teniendo injerencia en aumentos de precio que los afecten como clientes.

- ii. Concentración de montos y número de transacciones en cinco mayores corredores.
- iii. La normativa solo permite la conexión a la negociación, a través de un corredor. Por lo que existe concentración de clientes, ya que son nuestros principales usuarios.
- iv. El costo de cambiarse de Bolsa de Valores para transar implica para los Corredores el arriesgar la liquidez de los valores que administra, corriendo el riesgo de no acceder a las mejores oportunidades que tiene el mercado.

b. Negocio Gestión: Media

- i. Existe concentración de clientes, ya que es un producto orientado a corredores, por lo que el universo de clientes es pequeño.
- ii. Alto costo de sustitución en sistemas de Gestión, dado lo que implica para los usuarios comenzar a utilizar un sistema nuevo. Adicionalmente, son productos de alto valor, por lo que tomar la decisión de cambiarse puede verse afectada por este motivo.
- iii. Existen sistemas World Class que ofrecen la confianza de trabajar con grandes proveedores. Habitualmente, estos productos son estándar, y no incorporan normativa en las alarmas de los sistemas.

5. Nivel de rivalidad del sector:

a. Negocio Bursátil: Baja

- i. Cantidad de competidores, solo existe un competidor, que es la BEC, quien tiene el 2% del mercado, enfocándose principalmente

en los mercados Over The Counter (OTC), que responde al cierre de acuerdos entre dos participantes sobre la compra o venta de algún instrumento.

- ii. Los productos asociados al mercado bursátil se han ido desarrollando en conjunto con los usuarios, lo que ha permitido a la Bolsa incorporar las sugerencias de los clientes de acuerdo a la usabilidad de los productos en los últimos 20 años.

b. Negocio Gestión: Alta

- i. Cantidad de competidores, en este punto se deben considerar empresas de desarrollo tecnológico que están incursionando en los sistemas de gestión, como por ejemplo, Sonda, quienes ya están participando con al menos 2 corredores del mercado. Adicionalmente, las grandes corredoras cuentan con sus propios sistemas de gestión, y las corredoras de menor dimensión, se abren a las posibilidades de explorar con empresas tipo Startup, quienes han podido desarrollar sistemas con mayor rapidez y a la medida del cliente.
- ii. Crecimiento de la industria, dado el desarrollo del mercado de empresas desarrolladoras, ya sea grandes empresas, como emergentes, existen nuevas propuestas y nuevos oferentes, que están dispuestos a adecuar sus desarrollos completamente a las solicitudes de sus clientes.

- iii. Existe un costo importante para un cliente que desea migrar de un desarrollo tecnológico a otro, dado la expertise que tiene el usuario de su sistema actual.
- iv. Los clientes están dispuestos a utilizar tecnología más innovadora, dando paso a los startups como generadores de visiones de tecnología que abordan efectivamente los requerimientos de manera diferente.

La Tabla 2.3 presenta un resumen de las Oportunidades y Amenazas detectadas.

Oportunidades	Origen	Amenazas	Origen
O1: Crecimiento de mercado bursátil.	Pestel: Análisis Económico	A1: Retraso en puesta en marcha de nuevos mercados	Pestel: Análisis Político y Legal
O2: Posicionamiento de mercados estables y sostenibles.	Pestel: Análisis Social y Ambiental	A2: Gran cantidad de recursos de Hackers para intentar entrometerse en cualquier tipo de sistemas.	Pestel: Análisis Tecnológico
O3: Mejora percepción reputacional en el mercado.	Pestel: Análisis Social y Ambiental	A3: Reemplazo de terminales de negociación, y utilización de otras plataformas de ingreso de ordenes alternativas	Pestel: Análisis Tecnológico
O4: Mercados más rápidos y eficientes.	Pestel: Análisis Tecnológico	A4: Entrada de nuevos competidores con ideas y tecnologías innovadoras.	Porter: Amenaza de nuevos competidores, Negocio Gestión.
O5: Posicionamiento como Bolsa tecnológica referente en el mercado regional.	Pestel: Análisis Tecnológico		
O6: Consolidación de la Bolsa en el mercado de Bolsas de Valores chileno.	Porter: Amenaza de nuevos competidores, Negocio Bursátil		

Tabla 2.3 Oportunidades y Amenazas
Fuente: Elaboración propia

2.8. Análisis Interno

2.8.1. Análisis de Recursos

Para poder realizar el análisis interno, haremos un análisis de recursos, que permite aperturar clasificando los recursos con los que cuenta la BOLSA, entre tangibles e intangibles, permitiendo identificar claramente como aportan cada uno a la determinación de fortalezas y debilidades.

1. Recursos Tangibles:

- a. Recursos Físicos: La Bolsa es propietaria del Edificio Institucional donde se emplaza la administración, además de dos oficinas en las cercanías del edificio principal. Todas las oficinas son ocupadas por áreas de la misma empresa, en parte para asegurar la continuidad operacional del negocio, así como también por capacidad, ya que el Edificio principal, por ser Patrimonio Nacional, no cuenta con los permisos necesarios para realizar todas las remodelaciones necesarias para recibir a todo el personal. Entre las tres instalaciones no existen problemas de capacidad. Adicionalmente, cuenta con salas de contingencias al servicio de los clientes que no puedan operar en sus dependencias por alguna razón específica. Cuenta con una amplia red de Terminales de Negociación y de Consulta a lo largo de todo el país, donde se utiliza el hardware arrendado por la Bolsa para el uso de sus clientes, con desarrollos tecnológicos de negociación con alta capacidad de procesamiento. Adicionalmente, existe la posibilidad de instalar estos terminales en otros países, para facilitar la entrada de órdenes de inversionistas extranjeros, y que dan la opción a inversionistas locales de poder invertir en el extranjero.

F1: Conexión de la Bolsa con el mercado regional, ya que se genera conectividad para acceso al mercado de inversionistas internacionales, y de inversionistas locales en otros países de la región.

- b. Recursos Financieros: Es una empresa económicamente sólida, con bajo endeudamiento, dado que respalda su Patrimonio Financiero con sus

Activos Fijos, Inversiones en Empresas Relacionadas, e Inversión en Instrumentos Financieros de bajo riesgo. La emisión de deuda debe ser aprobada por el Directorio y Accionistas. Adicionalmente, maneja un control de caja con depósitos a 30 y 35 días, que permite tener una alta liquidez.

Si bien la solidez económica es una fortaleza operacional importante para la Bolsa, en este caso, no se considera estratégica.

2. Recursos Intangibles:

a. Recursos Organizacionales:

La Bolsa cuenta con diversos sistemas de gestión que utiliza en sus áreas:

SAP: Utilizado en el área contable fue implementado hace 3 años.

Microsoft Dynamics: CRM que utiliza la Gerencia Comercial, desde hace 4 años. Tuvo problemas en su implementación, por lo que no permite el ingreso de todas las ventas, lo que genera dificultad para tener acceso a todos los productos que tiene un cliente, por ejemplo, hacer cruces de información, entre otras cosas.

JIRA y Confluence: son 2 productos de una misma plataforma que permite llevar la gestión de proyectos. Como quien lo utiliza es de perfil informático, dificulta mucho que cualquier persona de la empresa consulte por el estado de un proyecto, si es que no maneja el vocabulario informático.

Service Desk: Utilizado por el Servicio de Atención al Cliente (SAC) para gestionar los llamados y derivar los temas recibidos a quien corresponda de la organización.

Cabe destacar que ninguno de estos sistemas está relacionados de ninguna forma entre sí. Por lo que, al momento de incorporar un nuevo cliente, es necesario crearlo en todos los sistemas de manera aislada.

La Bolsa cuenta con dos certificaciones, la ISO 27001 de Seguridad de la Información, y la ISO 22301 de Continuidad del Negocio.

El Directorio se reúne mensualmente. La plana ejecutiva se reúne semanalmente. Adicionalmente, se genera un informe de Control de Gestión, que, a través de indicadores, muestra al directorio de manera trimestral el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

F2: Seguridad en las operaciones del mercado, ya que cuenta con certificaciones internacionales en seguridad de la información y continuidad de negocio.

D1: Información de clientes no se encuentra centralizada, lo que implica multiplicación de esfuerzos para poder ingresar o actualizar la información de algún cliente.

b. Recursos Humanos:

La Bolsa cuenta con empleados, en su mayoría profesionales, que tienen en promedio seis años de antigüedad, por lo que cuenta con recursos que tienen amplio conocimiento del negocio. Lo anterior genera confianza en el mercado, pero dado que la Bolsa solo presenta un plan de retención acotado a ciertos colaboradores de la empresa, es habitual, que dada la experiencia ganada, muchos de los trabajadores de la empresa migren a alguna empresa afín en el momento que se le presente una mejor opción laboral.

Existe un plan de capacitación anual orientado a reforzar las actividades de cada cargo, además de las capacitaciones obligatorias de temas transversales a toda la organización.

D2: Plan de retención de personal acotado a un grupo de colaboradores, por lo que existe un riesgo constante de perder trabajadores con mucho conocimientos en los temas en los que trabaja, y que no están dentro de este grupo

c. Imagen de la Empresa:

Por el lado del negocio bursátil, la Bolsa tiene buena recepción en el mercado, dado el apego irrestricto a la normativa vigente y por las medidas que toma por garantizar transparencia y buenas prácticas de los participantes del mercado. Adicionalmente, se reconoce a la Bolsa por el conocimiento que tiene del negocio, al ser pionera, y la que concentra la mayor participación del mercado local.

Por el lado del negocio de gestión, la Bolsa no está bien catalogada, ya que se caracteriza por entregar los proyectos atrasados, con dificultad para definir procesos claros asociados a la atención al cliente, y con problemas para ajustarse a las necesidades del cliente, lo que genera ineficiencias que son percibidas por el cliente, quien, al no tener alternativas que ofrezcan soluciones con las mismas características, y dada la alta inversión inicial, continua operando con lo que la Bolsa le ofrece.

F3: Credibilidad en el mercado de valores, dada la amplia experiencia y comportamiento que presenta la Bolsa en el negocio bursátil.

D3: Áreas no alineadas en el proceso de atención al cliente, dado que no existen procesos consensuados que respondan al cumplimiento de estándares comprometidos con el cliente.

D4: Deficiencias en el control y monitoreo de los proyectos, dada la definición de procesos existente, que dificulta el control de cumplimiento de plazos, y en el control de presupuestos asociados, generando ineficiencias en el desarrollo de los productos.

d. Relaciones:

Se han establecido alianzas con las Bolsas de Brasil, España y Canadá, para poder traer la experiencia que ellos tienen en cuanto a los productos y aplicarlos en el mercado local, por ejemplo, creación de Bolsa Minera con la Bolsa de Canadá. Adicionalmente, la Bolsa forma parte del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), cuyo principal objetivo es tener una mayor variedad de productos y servicios que ofrecer a los clientes, además de aprovechar la exposición del mercado local en los demás países que lo componen (Perú, Colombia y México). Adicionalmente, se han establecido alianzas con referentes de tecnología a nivel mundial, como SAP e IBM, donde se busca, en el caso de la primera, poder integrar alguna de sus aplicaciones a los sistemas de gestión, permitiendo incorporar la experiencia de esta plataforma como parte de los productos que se ofrecen. En el caso de IBM, la alianza busca generar apoyo en la integración de Blockchain, tecnología que genera una base de datos compartida que funciona como un libro de

transacciones, casi imposible de modificar, en las operaciones de la Bolsa.

F1: Conexión de la Bolsa con el mercado regional, dado que estas alianzas e integración con Bolsas internacionales se presentan como una vitrina que permite mostrar a otros mercados las posibilidades de inversión presentes en Chile.

F4: Productos y servicios que incorporan tecnología de vanguardia, dado que estas empresas pertenecen a los líderes mundiales en avances tecnológicos aplicados a la gestión de las empresas.

e. Sistema de Incentivos:

Los incentivos y cumplimiento de metas están orientados solo a la Gerencia Comercial. Por lo que el cumplimiento o no de las metas establecidas solo compromete a un área de la empresa, dejando fuera a las áreas principales de desarrollo, que son las que deben cumplir plazos, y desarrollar productos que cumplan con la expectativa del cliente.

D2: Plan de retención de personal acotado a un grupo de colaboradores, lo que dificulta el alineamiento del resto de la organización con las metas de ingreso establecidas, produciendo diferencias importantes entre los objetivos comerciales y los objetivos de desarrollo.

2.8.2. Análisis Cadena de Valor

A continuación, se presenta la Cadena de Valor (Porter, 1985) de la Bolsa, que nos permite describir como las actividades de la empresa agregan valor al producto final. En el caso de la Bolsa, como se muestra en la Figura 4.1 se presenta una cadena de valor que considera desde

la Investigación de los productos, servicios o mercados que se están utilizando en otras Bolsas del mundo, así como tecnología que pueda servir para los sistemas que maneja la Bolsa; se considera también el Desarrollo tecnológico de lo investigado, que es la parte central de la cadena, dado que acá es donde se materializa lo investigado; luego se pasa a la Venta, donde se tiene el contacto con el cliente y se le ofrece lo desarrollado; para luego pasar al Servicio al Cliente, donde se apoya al cliente luego de la venta, en la operativa o desperfectos técnicos del producto que adquirió.



Figura 2.2. Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

A continuación se explica cada uno de los eslabones de las actividades principales de la cadena de valor:

- **Investigación:** ocurre en los dos negocios de la Bolsa. En el caso del negocio bursátil, en este eslabon de la cadena se realiza la indagación sobre lo que ocurre en Bolsas de otros países del mundo. Que tipo de mercados estan utilizando, herramientas, plataformas, entre otros, con el fin de determinar si es aplicable a los mercados chilenos o no. Se analizan tendencias y factibilidad normativa y de

aplicación, realizando reuniones con los corredores chilenos para saber su interés y posibilidad de aplicación en mercados chilenos. Adicionalmente, se evalúa la tecnología a utilizar, y si requiere de alguna adaptación a lo que ya se tiene. Por el lado del negocio de Gestión, también se realiza análisis de tendencias, enfocada principalmente en nuevas tecnologías que se puedan aplicar a los sistemas, que generen menos riesgos en las transacciones, y más eficiencia en el manejo de la información.

De estas investigaciones nacen Documentos de Investigación que detallan la información recopilada, evalúan su factibilidad, y dependiendo de eso, se analizan costos y beneficios asociados, para pasar a ser analizados por el Comité de Proyectos, que conforman los Gerentes de Informática, Planificación y Desarrollo, de Operaciones, y Comercial, y donde se deciden los proyectos investigados que pasarán a Desarrollo y que tienen una alta probabilidad de éxito.

D5: Sólo se considera la rentabilidad para decidir los proyectos a desarrollar. Lo que implica un riesgo de dejar fuera proyectos que mejoran la experiencia de los clientes, pero que no generan la rentabilidad deseada.

- Desarrollo: en esta etapa los proyectos investigados, que son seleccionados en el Comité de Proyectos, avanzan a una etapa de evaluación interna exhaustiva que tiene que ver con los recursos, humanos y monetarios, que se utilizarán en la implementación, se determina la distribución de los tiempos de los recursos que se destinarán a este proyecto y que estén involucrados en otros proyectos. Adicionalmente, se determina qué tecnología se utilizará, si se necesitan licencias especiales, o capacitación en algún tipo de programa que no se haya utilizado antes en otros desarrollos. En esta etapa el cliente se considera al

momento de definir quienes podrían ser pilotos en la prueba del producto, una vez que salga a producción, sin dar la posibilidad de incorporar modificaciones de fondo al desarrollo.

D3: Áreas no alineadas en el proceso de atención al cliente, dado que los desarrollos no incorporan necesariamente, dentro de sus procesos, la consulta a potenciales clientes sobre el alcance de la solución a desarrollar, por lo que podría salir a la venta un producto que no recoja en su solución el problema real del cliente. Esto dificulta su comercialización, y considerando que el área de ventas busca generar ingresos respondiendo a las necesidades de los clientes, a diferencia de las áreas de informática que no tienen incentivos asociados a la generación de ingresos y que los comprometa en este fin, pone en riesgo la posibilidad de venta del producto a implementar. Adicionalmente, se expone a los vendedores al generar compromisos de acuerdo a la planificación inicial, que en el camino se define que no son posibles de cumplir.

- Producción: para poder llevar adelante el proyecto, se conforma un equipo a cargo de un Jefe de Proyecto, quien proviene de la Gerencia de Planificación y Desarrollo, y que es el responsable de que lo que se estableció en la etapa de Desarrollo se concrete con la mayor fluidez posible, lo que se dificulta al no siempre disponer, como tenía planificado, con los recursos que consideró en la etapa de desarrollo, ya que si se genera atraso en algún proyecto, ya no cuenta con la totalidad de los recursos dispuestos inicialmente. De esta forma, pone en riesgo el principal objetivo de esta etapa, que es el cumplimiento de la carta Gantt establecida, y con el presupuesto determinado. El resultado final de este eslabon

es la entrega del producto totalmente operativo a la Gerencia Comercial para poder ofrecerlo a los clientes.

Hay ocasiones, especialmente en los productos de Gestión, donde el producto se vende antes de desarrollarse. Por ejemplo, en el caso de alguna aplicación especial que solicite el cliente, pero que no esté realizada desde antes, el cliente se compromete a comprar el producto, y luego de eso se realiza el desarrollo, pasando el eslabon de Venta antes del de Desarrollo.

D4: Deficiencias en el control y monitoreo de los proyectos, ya que si bien se establecen plazos de cumplimiento de ciertos procesos, no siempre posible para el jefe de proyectos contar con todos los recursos establecidos desde un principio, porque se utilizan para otros proyectos que tienen mas prioridad y que estan atrasados en los tiempos de entrega, por lo que debe avanzar en el proyecto en la medida de lo posible.

- Marketing: contempla la etapa de difusión y venta. Para el negocio bursátil, si bien se realiza difusión de nuevos productos para la venta, el marketing se realiza principalmente orientado a Educación Financiera, que persigue proyectar un aumento en los montos transados a largo plazo, dado que esta orientados a futuros inversionistas que ahora estan en etapa escolar o universitaria, para que sepan como funciona el mercado bursátil, aclarando dudas y explicando las posibilidades de inversión que existen. Por parte del negocio de Gestión, este eslabon es fuerte en la promoción y difusión de los productos, contemplando la realización de campañas, eventos de promoción, y preparación de material comercial que apoye la venta. En este caso, la etapa de ventas se lleva a cabo una vez que el producto esta listo para implementar y utilizar por lo clientes, y

el vendedor analiza el perfil del cliente al que se le puede ofrecer determinado producto, y genera instancias de acercamiento para llevar a cabo la oferta y potencial cierre del negocio. Para esto, habitualmente, el vendedor requiere ayuda técnica de las área de informática, para poder resolver todo tipo de dudas.

- Servicio al Cliente: luego de realizada la venta, se ofrece apoyo al cliente ante cualquier dificultad que tenga con respecto al producto, tanto de utilidades, como técnicas, donde se canaliza la atención dependiendo de la gravedad del incidente presentado, pasando a un nivel de Soporte Nivel 2, que es el equipo que responde en caso que se requiera algún desarrollo asociado a los problemas presentados por el cliente.

En tanto, las actividades de apoyo de la cadena de valor, son las siguientes:

Administración y Finanzas: está a cargo de la Gerencia de Administración y Finanzas, y apoya la gestión financiera y de administración de la Bolsa. Dentro de sus funciones esta la facturación y contabilidad de las ventas realizadas, además lleva control de cumplimiento de presupuestos, generando alarmas de cumplimiento en el caso que sea necesario. Dentro de esta área se encuentra Recursos Humanos, quienes realizan la labor de contratación y administración del personal, tanto interno, como en caso que se requiera contratación a través de proveedores externos.

Monitoreo Normativo: se lleva el control diario del cumplimiento normativo de los participantes. Está a cargo de la Gerencia de Auditoria y Control, y contempla auditorias de cumplimiento internas, y también existe un equipo de auditores que velan por el cumplimiento normativo de los Corredores.

Comunicaciones: está a cargo de la Gerencia Comercial, y corresponde al apoyo en generar instancias de comunicar a los clientes, cualquier tipo de información relevante sobre mercados, productos o servicios, enfocándose en llegar de manera efectiva al grupo de usuarios involucrados.

Seguridad de la Información: está a cargo de la Subgerencia de Riesgos, y se hace cargo del uso correcto de la información que se maneja dentro de la empresa, tanto operativa, la de clientes, y la generada por las transacciones diarias. Para esto, se utiliza como herramientas los procedimientos de la ISO 27001 de Seguridad de la Información, donde la Bolsa se debe certificar anualmente.

De esta forma, luego de los análisis internos de la compañía, la Tabla 2.4 recopila las fortalezas y debilidades detectadas.

Fortalezas	Origen	Debilidades	Origen
F1: Conexión de Bolsa con mercado regional	Recursos tangibles: Recursos Físicos; Recursos intangibles: Relaciones	D1: Información de clientes no se encuentra centralizada	Recursos intangible: Recursos Organizacionales
F2: Seguridad en las operaciones del mercado.	Recursos intangible: Recursos Organizacionales	D2: Plan de retención, e incentivos del personal acotado a un grupo de colaboradores	Recursos intangible: Recursos Humanos, Sistema de Incentivos
F3: Credibilidad en el mercado de valores.	Recursos intangible: Imagen de la Empresa	D3: Áreas no alineadas en el proceso de atención al cliente	Recursos intangible: Imagen de la Empresa; Cadena de Valor: Desarrollo
F4: Productos y servicios que incorporan tecnología de vanguardia	Recursos intangibles: Relaciones	D4: Deficiencias en el control y monitoreo de los proyectos	Recursos intangible: Imagen de la Empresa; Cadena de Valor: Producción
		D5: Sólo se considera la rentabilidad para decidir los proyectos a desarrollar.	Cadena de Valor: Investigación

Tabla 2.4 Fortalezas y Debilidades

Fuente: Elaboración propia

2.9. Análisis FODA

En análisis del FODA se realiza luego de la compilación de las Fortaleza y Debilidades, y Oportunidades y Amenazas que se extraen los análisis internos y externos de la organización. Este análisis permitirá determinar qué estrategia es la mejor para la empresa, de acuerdo a los recursos con los que cuenta, y a las condiciones externas que la afectan. La Tabla 4.3 muestra la matriz FODA.

Fortalezas	Debilidades
F1: Conexión de BOLSA con mercado regional.	D1: Información de clientes no se encuentra centralizada.
F2: Seguridad en las operaciones del mercado.	D2: Plan de retención, e incentivos del personal acotado a un grupo de colaboradores.
F3: Credibilidad en el mercado de valores.	D3: Áreas no alineadas en el proceso de atención al cliente.
F4: Productos y servicios que incorporan tecnología de vanguardia.	D4: Deficiencias en el control y monitoreo de los proyectos.
	D5: Sólo se considera la rentabilidad para decidir los proyectos a desarrollar.
Oportunidades	Amenazas
O1: Crecimiento de mercado bursátil.	A1: Retraso en puesta en marcha de nuevos mercados.
O2: Posicionamiento de mercados estables y sostenibles.	A2: Gran cantidad de recursos de Hackers para intentar entrometerse en cualquier tipo de sistemas.
O3: Mejora percepción reputacional en el mercado.	A3: Reemplazo de terminales de negociación, y utilización de otras plataformas de ingreso de ordenes alternativas.
O4: Mercados más rápidos y eficientes.	A4: Entrada de nuevos competidores con ideas y tecnologías innovadoras.
O5: Posicionamiento como Bolsa tecnológica referente en el mercado regional.	
O6: Consolidación de la Bolsa en el mercado de Bolsas de Valores chileno.	

Tabla 2.5 Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

2.9.1. FODA Cuantitativo

De acuerdo a la Matriz FODA presentada anteriormente, se realiza el FODA Cuantitativo (Cancino, 2012), que permite valorar de qué manera el cruce de los factores internos y externos puede favorecer o perjudicar los desempeños futuros de la compañía, y que se puede ver en la Tabla 4.4. De este análisis se puede extraer estrategias e iniciativas que lleven a la empresa al logro de sus objetivos.

		Oportunidades							Amenazas				
		O1: Crecimiento de mercado bursátil.	O2: Posicionamiento de mercados estables y sostenibles.	O3: Mejora percepción reputacional en el mercado.	O4: Mercados más rápidos y eficientes.	O5: Posicionamiento como Bolsa tecnológica referente en el mercado regional.	O6: Consolidación de la Bolsa en el mercado de Bolsas de Valores chileno.	PROMEDIO	A1: Retraso en puesta en marcha de nuevos mercados.	A2: Gran cantidad de recursos de Hackers para intentar entrometerse en cualquier tipo de sistemas.	A3: Reemplazo de terminales de negociación, y utilización de otras plataformas de ingreso de ordenes alternativas.	A4: entrada de nuevos competidores con ideas y tecnologías innovadoras.	PROMEDIO
Fortaleza	F1: Conexión de la Bolsa con mercado regional	7	5	7	3	7	7	6,00	1	1	6	6	3,50
	F2: Seguridad en las operaciones del mercado.	4	6	7	5	6	7	5,83	1	7	6	5	4,75
	F3: Credibilidad en el mercado de valores.	5	6	7	4	5	7	5,67	6	2	4	6	4,50
	F4: Productos y servicios que incorporan tecnología de vanguardia.	5	6	7	7	7	7	6,50	4	5	7	6	5,50
	PROMEDIO	5,25	5,75	7,00	4,75	6,25	7,00		2,67	3,75	5,75	5,75	
Debilidades	D1: Información de clientes no se encuentra centralizada	2	3	4	5	7	5	4,33	1	1	3	4	2,25
	D2: Plan de retención, e incentivos del personal acotado a un grupo de colaboradores	1	2	4	5	4	5	3,50	1	1	4	5	2,75
	D3: Áreas no alineadas en el proceso de atención al cliente	4	4	5	5	4	5	4,50	3	1	6	5	3,75
	D4: Deficiencias en el control y monitoreo de los proyectos	4	6	6	5	5	6	5,33	2	1	6	4	3,25
	D5: Sólo se considera la rentabilidad para decidir los proyectos a desarrollar.	4	4	6	7	7	6	5,67	1	1	6	5	3,25
PROMEDIO	3,00	3,80	5,00	5,40	5,40	5,40		1,60	1,00	5,00	4,60		

Tabla 2.6 *Matriz FODA Cuantitativo*

2.9.2. Posicionamiento Estratégico de la empresa

La Bolsa tiene un gran conocimiento del negocio (F3), dados los años de funcionamiento y el trabajo en conjunto con las corredoras. Ha establecido relaciones con sus pares iberoamericanos y participa de grandes ferias de Bolsas de Valores (F1). Todo lo anterior sirve de vitrina, como empresa y como mercado, ante inversionistas locales e internacionales (O1) y empresas de tecnología ampliamente reconocidas a nivel mundial, posicionándose como la más grande de las Bolsas de Valores de Chile (O6), y atrayendo a los participantes, tanto intermediarios, como emisores, y compradores o vendedores de valores.

Por otro lado, la Bolsa presenta una gran deficiencia en responder a los clientes de acuerdo a sus requerimientos (D3, D5), viéndose reflejado en las encuestas de satisfacción al cliente, donde en los últimos 3 años la nota no ha superado el 5,0. Lo anterior, sumado a los retrasos en las entregas (D4), han significado que, según la encuesta de imagen que se realiza anualmente, la Bolsa, en su negocio de gestión, presenta un descenso importante en su credibilidad, quedando en evidencia faltas de eficiencia que se potencian con que los incentivos están puestos solo en el área comercial (D2), generando una falta de compromiso de las áreas operativas y de desarrollo, con los resultados de la empresa.

A continuación se presenta el análisis del cruce del FODA Cuantitativo, que nos permite ver exhaustivamente como podemos aprovechar los componentes del FODA para dar cumplimiento a la Visión de la empresa.

Fortalezas vs Oportunidades

La primera fortaleza detectada, Conexión de Bolsa con Mercado Regional (F1), permite que la Bolsa enfrente de manera sólida la oportunidad de Crecimiento Económico (O1), ya que

tiene desplegada la infraestructura para poder hacer frente al aumento de transacciones, y la oferta de mercados e instrumentos permite captar el eventual aumento en la demanda del mercado de capitales. En tanto, está directamente relacionada con el Posicionamiento como Bolsa Tecnológica Referente en el Mercado Regional (O5), ya que esta fortaleza está apoyada en el uso de tecnologías que a nivel mundial, y esto mismo permitiría la Consolidación de la Bolsa en el Mercado de Valores Chileno (O6), dada la cobertura y las posibilidades de inversión que se ofrecen. Adicionalmente, tener Seguridad en las Operaciones del Mercado (F2) le permite a la Bolsa el Posicionamiento en Mercados Estables y Sostenibles (O2), dado los estándares de cumplimiento que debe poner en práctica, adicionalmente ayuda a la Mejora de Percepción Reputacional en el Mercado (O3), por la señal que envía al mercado sobre su preocupación por los cumplimientos y resguardos de información y continuidad operacional. Se puede ver también que apoya fuertemente al Posicionamiento como Bolsa Tecnológica Referente en el Mercado Regional (O5), ya que la tecnología y manejo de información necesitan tener estándares de nivel mundial, ayudando todo esto a la Consolidación de la Bolsa en el Mercado de Bolsas de Valores Chileno (O6).

Por otro lado, la Credibilidad en el Mercado de Valores (F3), es una de las fortalezas más influyentes en el aprovechamiento de todas las oportunidades presentes, ya que genera confianza en el mercado, permitiendo el posicionamiento tanto en el Negocio Bursátil como el de Gestión, además de la consolidación y Mejora de Percepción Reputacional en el Mercado (O3), y finalmente a incorporar desarrollos que permitan Mercados Rápidos y Eficientes (O4), lo que colabora y soporta un Crecimiento de Mercado esperado (O1).

Análisis Fortalezas v/s Amenazas

En este cruce destaca la Credibilidad en el Mercado de Valores (F3), que permitiría hacer frente, principalmente, al Reemplazo de Terminales de Negociación y Utilización de Otras Plataformas de Ingreso de Ordenes Alternativas (A3), ya que el respaldo de la información, la experiencia de la Bolsa en el mercado bursátil, y la relación establecida por los corredores, es valorado por el cliente. Además, esta fortaleza ayuda a hacer frente a la Entrada de Nuevos Competidores con Ideas y Tecnologías Innovadoras (A4), ya que es difícil replicar la experiencia que tiene la Bolsa del mercado. Adicionalmente, ayuda a hacer frente al Retraso en la Puesta en Marcha de Nuevos Mercados (A1), dado que los clientes confían en lo que la Bolsa lanzará, por lo que están dispuestos a esperar. Por su lado, apoya también el Reemplazo de Terminales de Negociación y Utilización de Otras Plataformas de Ingreso de Ordenes Alternativas (A3), ya que los participantes conocen como funcionan los mercados de la Bolsa, por lo que no debería ser fácil migrar a otros sistemas, y por último, esta fortaleza apoya Entrada de Nuevos Competidores con Ideas y Tecnologías Innovadoras (A4), ya que habitualmente existe una reticencia al cambio, sobre todo por las consecuencias que pueden tener cambiar de tecnología o mercado.

Debilidades vs Oportunidades

En este análisis, existen dos debilidades que inciden en mayor manera en el aprovechamiento de las oportunidades. La primera es Solo Considerar la Rentabilidad para Decidir los Proyectos a Desarrollar (D5) y afecta las oportunidades Mercados Rápidos y Eficientes (O4), Posicionamiento como Bolsa Tecnológica Referente en el Mercado Regional (O5), y Consolidación de la Bolsa en el mercado de Bolsas de Valores Chileno (O6), ya que implica

dejar de hacer proyectos que pueden incidir en la mejora del servicio al cliente, de mejoramiento en los mercados y en la percepción que este tenga de la Bolsa.

Por otro lado, las Áreas No Alineadas en el Proceso de Atención al Cliente (D3), y las Deficiencias en el Control y Monitoreo de los Proyectos (D4) inciden en Mejora Percepción Reputacional en el Mercado (O3), Mercados Rápidos y Eficientes (O4), Posicionamiento como Bolsa Tecnológica Referente en el Mercado Regional (O5), y Consolidación de la Bolsa en el mercado de Bolsas de Valores Chileno (O6), ya que las áreas privilegian realizar las actividades que les da resultados individuales, sin considerar el bien común que implica el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa, siguiendo procesos que no conversan entre sí, y que no siempre involucran a todos los participantes en la definición, tanto de los flujos, como de los acuerdos de nivel de servicio.

Debilidades vs Amenazas

El Sólo Considerar la Rentabilidad para Decidir los Proyectos a Desarrollar (D5), es la debilidad que permite que se active la amenaza Reemplazo de Terminales de Negociación y Utilización de Otras Plataformas de Ingreso de Ordenes Alternativas (A3), ya que el no atender las necesidades del cliente, permite que piensen en buscar nuevos proveedores de servicios, exponiendo a la empresa a perder clientes, y eventualmente, a la creación de una Bolsa de Valores alternativa. Además, afecta a la amenaza Entrada de Nuevos Competidores con Ideas y Tecnologías Innovadoras (A4), dada la vulnerabilidad en la que queda el cliente, que puede detonar en que manifiesta su preferencia por nuevas alternativas de servicios.

2.10. Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

La curva de valor permite identificar cuáles son los atributos de valor que identifican a la Bolsa por sobre el resto, y cuáles serían las razones por las que los intermediarios escogen transar en la Bolsa y no con las otras Bolsas locales. En el caso de la Bolsa, que, dada la participación de mercado que presenta en el mercado local, no tiene un competidor directo, la Curva de Valor se estableció con los referentes que tiene la Bolsa en el mercado internacional. Las bolsas de valores escogidas son: La Bolsa Mexicana de Valores (BMV), con USD\$198.915 millones transados durante el año 2017, además de la Bolsa de Sao Paulo (B3) con USD\$1.235.251 millones. La Bolsa se encuentra en el tercer lugar con USD\$33.651 millones (Memoria Anual BMV, Memoria Anual B3 y Memoria Anual Bolsa de Santiago, 2017).

Los atributos que valora el cliente en este negocio se muestran en la Tabla 2.7.

Atributo	Definición
Confianza	El cliente prefiere transar en mercados que estén bien regulados, y que cumplan la normativa establecida, de esta forma aseguran que las transacciones realizadas están protegidas por la ley. Así mismo, el cliente demanda que se le comunique a tiempo las modificaciones normativas en las que se está trabajando, además del acceso a toda la información en tiempo real y para todos por igual. La confianza también se refleja en asegurar que los sistemas estarán operativos durante las horas de negociación.

Atributo	Definición
Tecnología de vanguardia	El cliente valora que los productos de los que dispone estén a la vanguardia, con tecnología que soporte rapidez en transacciones, y eficiencia en el calce al momento de la negociación. Adicionalmente, valora la incorporación de nuevos productos que estén soportados en tecnología que vaya de acuerdo a los tiempos.
Respaldo del Mercado	El cliente valora transar en una Bolsa de Valores que está respaldada por el mercado, ya que asegura liquidez y supone buenas prácticas de los participantes.
Presencia en mercado regional	Es muy valorado por el cliente, ya que abre las puertas a establecer alianzas con otras Bolsa y facilitar las transacciones tanto de inversionistas extranjeros, que les sea más expedito invertir en el país, como de los locales que quieran transar en Bolsas extranjeras.
Trato preferente a corredores	Los principales clientes siempre son las Corredoras, por los que les gusta sentir que tienen precios preferentes y trato diferenciado en comparación con el resto de los participantes.
Productos para toda la cadena de valor	Para que el cliente cubra todas sus necesidades tecnológicas a través de la cadena de valor de la industria.
Liquidez	Actores del mercado activos, que estén realizando transacciones diariamente en diversos instrumentos, incorporar nuevas empresas emisoras, creación de mercados que permita diversificar las inversiones.

Atributo	Definición
Diversidad de alternativas para invertir	El cliente valora tener varias alternativas de inversión, dado que permite diversificar el riesgo, tener una amplia oferta para sus propios clientes, y contar con instrumentos utilizados a nivel mundial, al alcance de su mano.

Tabla 2.7 Atributos valorados en los mercados

Fuente: Elaboración propia

Para la construcción de la Curva de Valor se utilizó la siguiente escala:

Escala 1-5	Capacidad de aportar valor
1	No capaces
2	Muy poco capaces
3	Medianamente capaces
4	Capaces
5	Muy capaces

La valoración de las Bolsas extranjeras se realizó consultando la opinión de cinco altos ejecutivos de la empresa, que fueron escogidos dado los años de experiencia en el mercado regional. La valoración de la Bolsa, se realiza de acuerdo a lo deseado en los puntos evaluados. El detalle, corresponde a un promedio de las notas entregadas por cada uno de los calificadores, que se puede ver en la Tabla 2.8.

Atributo	Bolsa de Santiago	B3	BMV
Confianza	5	4	3

Atributo	Bolsa de Santiago	B3	BMV
Tecnología de vanguardia	5	4	4
Respaldo del Mercado	4	5	3
Presencia en mercado regional	4	3	3
Trato preferente a corredores	1	1	3
Productos para toda la cadena de valor	3	5	4
Liquidez	4	5	4
Diversidad de alternativas para invertir	5	3	3
Co-creación de productos y mercados	4	3	1

Tabla 2.8 Valoración deseada para la Bolsa de Santiago

Fuente: Elaboración propia

Dada la evaluación realizada a los diversos atributos identificados, podemos ver en el Gráfico 2.11, el comportamiento de la cada Bolsa evaluada.

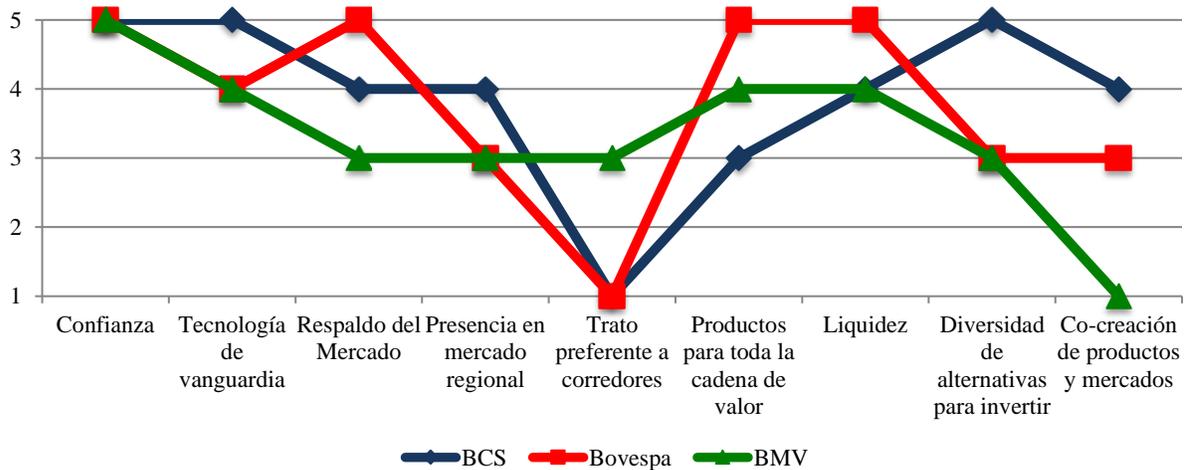


Gráfico 2.11. Curva de Valor esperada

Fuente: Elaboración propia

Dado los resultados, se puede concluir que, dentro de las tres primeras Bolsas latinoamericanas, la confianza es muy valorada, y a todas les afecta por igual. Con respecto al trato preferente a corredoras, si bien en la Bolsa se trata de un compromiso adquirido desde hace años, aplicando un descuento del 15% a todos los servicios contratados por un Corredor, es un comportamiento que se desea erradicar, dado que merma los ingresos de la empresa, generando un menor margen. Por su parte B3 muestra una tendencia totalmente diferente, donde el trato al Corredor está en el otro extremo, y donde se produce el efecto de reclamo por el mal trato recibido. En los otros puntos, la tendencia es similar entre las tres Bolsas comparadas, destacando que B3 cumple con muchos de los atributos de valor que el cliente busca.

La Matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear), permite situar cada atributo de valor de la industria, de acuerdo a la estrategia que tiene la empresa, indicando donde debe enfocar sus esfuerzo, que es lo que no le interesa considerar dentro de la propuesta de valor de la empresa, además de ver que debe disminuir, con respecto a lo que hace ahora, con el fin de poder visualizar de una manera distinta la estrategia, y poder centrarse en lo que la llevará a conseguirla. A continuación la tabla 2.9 muestra la Matriz ERIC realizada para la empresa.

<u>Eliminar</u> Trato preferente a corredores	<u>Reducir</u>
<u>Crear</u> Co-creación de productos y mercados	<u>Incrementar</u> Confianza Tecnología de Vanguardia Respaldo del mercado Productos para toda la cadena de valor Liquidez Diversidad de alternativas para invertir

Tabla 2.9 Matriz ERIC

Fuente: elaboración propia

De esta forma, la propuesta es que la Bolsa elimine de sus atributos de valor el Trato Preferente a Corredores, ya que eso lo valora solo un número reducido de participantes, y no le trae rentabilidad adicional, es decir, no por tener trato diferenciado, le comprarán más. Para esto debe considerar las oportunidades de Crecimiento de Mercado (O1) y de Posicionamiento de mercados estables y sostenibles (O2), que sitúa a la Bolsa en una posición favorable que le permitirían aumentar ingresos.

La Co-creación de productos y mercados es valorado por los clientes, y puede ser una de las razones por las que la Bolsa presenta una baja percepción de atención al cliente, por lo que es importante destinar recursos a la incorporación de los clientes en el modelamiento del mercado, y que no se siga desarrollando productos solo considerando la rentabilidad. Se debe considerar que actualmente hay mucha información disponible, los participantes saben de manera rápida lo que ocurre en mercados internacionales, ya sea con nuevos productos o mercados, por lo que es relevante que se les considere en la investigación, ya que de esta forma se les compromete, y ese compromiso se podría traducir en que prefiera los productos de la Bolsa siempre. Adicionalmente, son los participantes del mercado los que saben cómo

funciona y que deficiencias tienen los mercados, productos y sistemas, por lo que escuchar su opinión y considerarla, puede ser relevante para el resultado de lo que se esté desarrollando.

Por otro lado, la Bolsa debería seguir potenciando la Confianza y Liquidez, ya que son los comportamientos básicos que se esperan del rubro de Bolsas de Valores, lo que además contribuye mejorar la imagen reputacional de la compañía (O3). De igual modo, considerando que los clientes valoran la presencia en mercado regional, y el respaldo del mercado, debería aprovecharse y potenciar las fortalezas presentadas (F1, F3), además mantener siempre los productos con estándares internacionales, considerando la amenaza de reemplazo de las plataformas ofrecidas (A3) por la Bolsa.

Para poder cumplir con la Visión planteada por la Bolsa *“De acá al 2021, estaremos dentro de las primeras dos Bolsas de Valores con más montos transados, transformándonos en una plataforma de inversión tanto local, como regional, y proveyendo a nuestros clientes de la máxima eficiencia a través de nuestros desarrollos tecnológicos.”*, es necesario potenciar la Confianza, que se refleja en transparencia, cumplimiento normativo y sistemas estables, y Respaldo del Mercado. Adicionalmente, se debe ofrecer Diversidad de Alternativas para Invertir, que se refleja en Tener Presencia en el Mercado Regional, y la Co-creación de Productos y Mercados. Por último, ofrecer Tecnología de Vanguardia, que se puede ver en productos que estén a la vanguardia a nivel mundial, que provean la máxima eficiencia en la negociación.

A continuación se definen los atributos de valor que se transmitirán al cliente:

Confianza: la Bolsa debe transmitir a sus participantes que es una Bolsa de valores transparente, que comunica todo al mercado, tanto nuevas normativas, como acontecimientos

que la involucren, ya sea proyectos que esté realizando, así como razones de fallas en los sistemas, o fraudes que involucre a participantes donde hayan utilizado las estructuras de los mercados que ofrece la Bolsa. El cliente debe saber que puede contar con la Bolsa para realizar sus transacciones, que tendrá las mismas oportunidades que los otros participantes al momento de ingresar la orden, con un cumplimiento de sistemas funcionando cercano al 100% y que hay 125 años de experiencia que respalda las operaciones de la Bolsa (F3). Además del compromiso que ha mostrado la Bolsa a lo largo de su trayectoria con el cumplimiento normativo y con el establecimiento de normativas estrictas en los mercados que ofrece, promoviendo un mercado sostenible, y transformando a la Bolsa en un ente con alto grado de credibilidad en el mercado (O2, O3, O6).

Diversidad de alternativas de inversión: la Bolsa ofrece cinco mercados (Renta Variable, Renta Fija e Intermediación Financiera, MILA, Derivados, y Valores Extranjeros, Monedas y ADRs), con un promedio de tres instrumentos cada uno, lo que permite que los participantes tenga alternativas para invertir y escoger los instrumentos que más se alineen con la estrategia que tienen establecida, pudiendo aprovechar las expectativas de crecimiento esperadas (O1). Esto, además, les permite diversificar el riesgo, pudiendo decidir invertir en varios instrumentos con distintos niveles de riesgo a la vez, para evitar perder todo en un solo instrumento. La diversidad de instrumentos para invertir entrega un valor al Corredor, ya que le permite armar diversas alternativas de inversión que, a su vez, puede ofrecer a sus propios clientes, incentivando los mercados, ayudando a la Consolidación de la Bolsa dentro del mercado chileno (O6), aprovechando la conexión con otras Bolsas de la región (F1), y la credibilidad en el mercado local (F3).

Tecnología de Vanguardia: esto implica la constante evaluación, migración e implementación de tecnologías que aseguren eficiencia y rapidez en la negociación, de manera de generar confianza a los usuarios (O3), dada la tecnología que está detrás de las plataformas en que opera el mercado. Con respecto a los desarrollos tecnológicos que nacen en la Bolsa, se debe estar evaluando constantemente nuevas tecnologías que puedan ser exitosas en las operaciones y productos que ofrece la Bolsa, además de ser pioneros y referentes en la implementación de nuevos productos tecnológicos en la región (O5).

2.11. Declaración de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor es lo que se le ofrece al cliente y que se hará distinto al resto de los competidores.

De acuerdo al análisis anterior, la declaración de la propuesta de valor para la Bolsa, es la siguiente:

“Ofrecer al mercado diversidad de alternativas para invertir, en un ambiente de confianza, y con productos y mercados con un alto estándar en tecnología de vanguardia”

2.11.1. Descripción de Atributos

A continuación, se realiza una descripción de cada uno de los atributos:

Confianza: se refleja en las acciones que realice la Bolsa con respecto a los siguientes puntos:

- Monitoreo del cumplimiento normativo de todos los mercados que ofrece la Bolsa y de los participantes que interactúan en estos. Comunicación transparente sobre hallazgos y sanciones asociadas.
- Información clara sobre trabajo en conjunto con la CMF para el establecimiento de nuevas normas, avances y acuerdos.

- Sistemas de negociación estables, en funcionamiento de manera ininterrumpida durante las horas en que el mercado está abierto.

La confianza potencia el respaldo del mercado, ya que los participantes prefieren transar en la Bolsa, dado que les genera confianza, lo que a su vez apoya la liquidez de los mercados, ya que mantiene activa las operaciones, y ser transparentes con la información que se genera en los mercados robustece la confianza depositada.

Diversidad de alternativas para invertir: ofrecer a los participantes diversos mercados e instrumentos que les permitan tomar decisiones de inversión que maximice el patrimonio invertido, y diversificar el riesgo de acuerdo a sus requerimientos.

Tecnología de vanguardia: implica incorporar nuevas tecnologías para generar nuevos productos, y también modernizar los ya existentes.

2.11.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

A continuación se realiza el análisis de la relación entre los atributos de la propuesta de valor, y del análisis FODA. La Tabla 2.10 analiza las fortalezas y los atributos propuestos.

Fortalezas			
¿Esta fortaleza es importante para cumplir con el atributo?	Confianza	Diversidad de alternativas para invertir	Tecnología de vanguardia
F1: Conexión de Bolsa con mercado regional	Para que esta conexión sea provechosa, es necesario el cumplimiento normativo, dado que genera seguridad en mercados extranjeros.	Es muy importante, ya que dentro de las alternativas de inversión ofrecidas, está la posibilidad de transar en otros mercados de la región (MILA).	No tiene una mayor relevancia, ya que, independiente de la cobertura que tenga la Bolsa, de todas formas es necesario ir incorporando la mejor tecnología existente.
F2: Seguridad en las operaciones del mercado.	Es importante en el sentido que entrega confianza a los participantes.	Es importante, ya que todos los mercados e instrumentos que ofrece la Bolsa deben tener un estándar de seguridad, que a su vez incentiva la inversión.	Se relacionan de manera complementaria, ya que no tiene sentido para la Bolsa ofrecer tecnología de vanguardia, si esta no tiene dentro de sus condiciones la seguridad para los mercados en los que se implementará.
F3: Credibilidad en el mercado de valores.	Es muy importante, ya que uno de los pilares de la confianza que se ofrece, es que el mercado confía en la Bolsa, y la ve como una entidad segura para la negociación, y con conocimiento del negocio.	Es importante, ya que para que los diversos mercados e instrumentos tengan éxito, es necesario que la Bolsa tenga la credibilidad del mercado.	No tiene una implicancia directa, ya que las actualizaciones tecnológicas se deben realizar de igual manera.
F4: Productos y servicios que incorporan tecnología de vanguardia	Es importante, ya que aporta a la confianza que tiene el mercado, de la Bolsa.	Es importante ya que apoya el poder entregar diversas formas de inversión, a los participantes.	Esta fortaleza es parte del atributo ofrecido.

Tabla 2.10 *Relación entre atributos y fortalezas*

Fuente: elaboración propia

La Tabla 2.11 muestra la relación entre las debilidades y los atributos de la propuesta de valor.

Debilidades			
¿Esta debilidad me dificulta cumplir con el atributo?	Confianza	Diversidad de alternativas para invertir	Tecnología de vanguardia
D1: Información de clientes no se encuentra centralizada	No afecta de manera directa.	No afecta de manera directa.	No afecta de manera directa.
D2: Plan de retención, e incentivos del personal acotado a un grupo de colaboradores	El no tener incentivos genera divergencia de intereses en la consecución de objetivos, por lo que pone en riesgo la entrega de este atributo a los clientes.	No afecta de manera directa.	No afecta de manera directa.
D3: Áreas no alineadas en el proceso de atención al cliente	El no estar alineados, provoca divergencia de intereses en la consecución de objetivos, por lo que pone en riesgo la entrega de este atributo a los clientes.	No afecta de manera directa.	Podría afectar al momento de comunicar al cliente las fases o etapas de alguna migración o implementación.
D4: Deficiencias en el control y monitoreo de los proyectos	Podría afectar si es que algún cliente se ve afectado por tiempos de entrega o por el mal servicio que esto pueda implicar.	No afecta de manera directa.	Dificulta el cumplimiento, ya que toda investigación, migración o implementación requiere de una definición de proyecto, que debe ser monitoreado para asegurar el cumplimiento de tiempos y presupuestos.
D5: Sólo se considera la rentabilidad para decidir los proyectos a desarrollar	No afecta de manera directa.	Afecta, ya que se puede dejar de desarrollar mercados o instrumentos que necesiten mayor tiempo para madurar, por no tener la rentabilidad requerida.	No afecta de manera directa.

Tabla 2.11 Relación entre atributos y análisis amenazas

Fuente: elaboración propia

La Tabla 2.12 muestra la relación entre las oportunidades y los atributos de la propuesta de valor.

Oportunidades			
¿El atributo me permite tomar esta oportunidad?	Confianza	Diversidad de alternativas para invertir	Tecnología de vanguardia
O1: Crecimiento de mercado	Tener la confianza de los participantes abre opciones a la Bolsa para seguir creciendo, sobre todo si aprovecha el crecimiento del mercado esperado para el próximo periodo.	Permite, ya que se dan más opciones de inversión, lo que acompaña el crecimiento de mercado.	Los productos de vanguardia a nivel mundial, permiten aprovechar la oportunidad de crecimiento, ya que habrá más disposición de los clientes a realizar proyectos.
O2: Posicionamiento de mercados estables y sostenibles	La confianza permite tener mercados estables y sostenibles.	Permite, dado que tener más alternativas de inversión posiciona a la Bolsa dentro del mercado.	Este atributo permite otorgar las plataformas que soporten mercados estables y sostenibles.
O3: Mejora percepción reputacional en el mercado	Permite, ya que a través de la confianza se puede mejorar la percepción reputacional en el mercado.	No tienen relación directa.	No tienen relación directa.
O4: Mercados más rápidos y eficientes	No tienen relación directa.	No tienen relación directa.	Tener tecnología de vanguardia le permite a la Bolsa hacer frente a mercados más rápidos y eficientes.
O5: Posicionamiento como Bolsa tecnológica referente en el mercado regional.	La confianza es la base para el posicionamiento de la Bolsa en el mercado tecnológico.	Presentar diversidad de alternativas para invertir, podría mostrar a la Bolsa como un referente tecnológico.	Tener tecnología de vanguardia es parte del posicionamiento como referente tecnológico.
O6: Consolidación de la Bolsa en el mercado de Bolsas de Valores chileno	La confianza es la base para la consolidación en el mercado local.	Tener diversidad de alternativas para invertir es parte de esta oportunidad.	Implementar tecnología de vanguardia permite la consolidación en el mercado local.

Tabla 2.12 Relación entre atributos y oportunidades

Fuente: elaboración propia

La Tabla 2.13 muestra la relación entre las amenazas y los atributos de la propuesta de valor.

Amenazas			
¿Esta amenaza pone en peligro cumplir con el atributo?	Confianza	Diversidad de alternativas para invertir	Tecnología de vanguardia
A1: Retraso en puesta en marcha de nuevos mercados	Afecta, ya que pone en duda los compromisos adquiridos con el mercado.	Afecta, ya que atrasarse en los tiempos estimados, implica no poder aumentar oferta a participantes.	No afecta directamente.
A2: Gran cantidad de recursos de Hackers para intentar entrometerse en cualquier tipo de sistemas.	Afecta fuertemente, ya que expone al mercado, haciéndolo vulnerable en su confidencialidad.	Afecta, si es que la intervención altera el normal funcionamiento de los mercados.	No afecta directamente.
A3: Reemplazo de terminales de negociación, y utilización de otras plataformas de ingreso de ordenes alternativas.	No afecta directamente.	No afecta directamente.	Esta amenaza no afecta directamente al cumplimiento de este atributo, pero podría implicar que la BOLSA decida no invertir en nueva tecnología si es que no tiene los recursos o los potenciales clientes.
A4: entrada de nuevos competidores con ideas y tecnologías innovadoras.	No afecta directamente.	No afecta directamente.	Afecta, ya que puede dejar obsoleta rápidamente la tecnología utilizada por la Bolsa en sus sistemas.

Tabla 2.13 Relación entre atributos y análisis amenazas

Fuente: elaboración propia

2.12. Descripción de la estrategia de la empresa

De acuerdo a los análisis vistos anteriormente, la estrategia de la empresa para dar cumplimiento a la propuesta de valor planteada debería enfocarse en investigar profundamente nuevas tecnologías que se puedan incorporar a los productos ofrecidos, ver las eficiencias que esto le puede traer al funcionamiento de la Bolsa y a sus participantes, analizar si son sostenibles en el tiempo y por cuanto tiempo serán útiles. Es importante que, dado que son avances tecnológicos los que se quieren implementar, tenga rapidez de decisión, para posicionarse como líder, siendo el pionero en la tecnología implementada. Adicionalmente, debe enfocarse en dar alternativas de inversión a los participantes, para hacer más atractivo el mercado, incentivando la liquidez de los mercados, por lo que debe salir a posicionarse en los mercados extranjeros generando alianzas, investigar nuevos mercados que se puedan aplicar acá, mostrar las ventajas de transar en la Bolsa. Finalmente, debe seguir en el camino de fortalecer la confianza que tienen los participantes en los servicios y productos que ofrece la Bolsa, asegurando el funcionamiento ininterrumpido de los mercados durante las horas que estén abiertos, para no interferir en las estrategias de inversión desarrolladas por los participantes, en la comunicación de las decisiones e interacciones con el regulador, y de los acontecimientos en los que la Bolsa se vea involucrado de manera directa e indirecta.

CAPITULO III: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se explica cómo se estructurará la planificación estratégica de la Bolsa, revisando primero el modelo de negocio, de acuerdo a la estructura Canvas, luego se establece una propuesta de Mapa Estratégico, de acuerdo a los ejes estratégicos establecidos, y a la estrategia que se quiere llevar a cabo, junto con los indicadores y tableros de mando que permitirán el control de cumplimiento de la estrategia.

3.1. Explicación del modelo de negocio y su Lienzo (Canvas)

El modelo de negocio de la Bolsa consiste en ofrecer servicios tecnológicos que apoyan a los actores del mercado para tener una amplia variedad de opciones para invertir, con máxima seguridad y eficiencia. De esta forma se busca satisfacer las necesidades de los clientes aprovechando el prestigio ganado en los años de existencia de la Bolsa, el conocimiento que se tiene del negocio y la normativa. En la Figura 6.1 se puede ver el Modelo Canvas desarrollado para la Bolsa de Santiago.

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de sistemas operacionales, que se convierten en partners en los desarrollos de sistemas. • Mercado MILA, le permite a la Bolsa visibilizar los mercados a nivel regional. • Con Bolsas de Valores del mundo, que sean especialistas en ciertos mercados, y que permiten la implementación de estos mercados localmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación, se debe estar investigando y trabajando constantemente en ver cómo mejorar la experiencia de los mercados y los sistemas. • Desarrollos, es el momento en que se realiza la programación de los sistemas, o el enganche con plataformas de apoyo (SAP, por ejemplo). • Salidas de sistemas a producción, deben ser en tiempo comprometido, y con la menor cantidad de errores posibles. • Relación con clientes, que genere confianza y contención en caso de problemas. • Habilitaciones de terminales o sistemas, debe ser cumpliendo SLA establecidos en los procesos. 	<p><i>“Ofrecer al mercado diversidad de alternativas para invertir, en un ambiente de confianza, y con productos y mercados con un alto estándar en tecnología de vanguardia”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada ejecutivo de cuentas de la Gerencia Comercial tiene asignada una cartera de clientes, con quien debe comunicarse de manera periódica. • Los clientes pueden comunicarse directamente con cada gerencia de la Bolsa. • Se realizan eventos de fidelización al menos dos veces al año donde se invita a todos los segmentos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corredores, quienes tienen el acceso directo a los sistemas de negociación. • Inversionistas Institucionales, son el grupo más grande, y para operar directamente en la negociación deben hacerlo a través de una corredora, quien les otorga el permiso de operar a través de su conexión. • Emisores, quienes buscan financiamiento a través de venta de acciones o emisión de bonos.
	<p style="text-align: center;">Recursos claves</p>		<p style="text-align: center;">Canales</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación de la marca. • Sistemas de negociación estables. • Relación del área comercial con los clientes. • Independencia de las operaciones de los participantes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Existe contacto directo y constante a través de E.mail. • Se programan visitas presenciales semanales, mensuales o trimestrales, dependiendo el tipo de cliente. • Se establece como canal de comunicación formal y a todo evento a través de WhatsApp. • Igualmente, existe comunicación telefónica directa con los ejecutivos o con el SAC. 	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos, asociados a la mantención, tanto del edificio, como del personal. • Tercerización de servicios de desarrollo. • Marketing y Comunicaciones. • Costo de servidores que permiten el respaldo de la información y la agilidad de las conexiones. 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos asociado a la negociación: terminales de negociación y consulta, información de transacciones (suscripciones, cobros fijo y variables por comercialización de esta información), licencias por uso de sistemas. • Venta de productos asociados a gestión: implementación y habilitaciones, pago de licencias, cobro mensual (fijo y variable) por uso de sistemas. • Cobro a los Emisores, por estar listados en la Bolsa. • Cobro a Corredores, por los derechos de poder transar en el Bolsa. 		

Figura 3.1. Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

A continuación, se describe cada uno de los elementos descritos en el modelo, y se explica cómo aporta cada uno al modelo.

- 1) Segmentos del mercado: los clientes de la Bolsa se dividen en tres segmentos. Primero están los corredores, quienes son únicos que pueden operar de manera autónoma y directa en los sistemas de negociación de la Bolsa, son los que tienen el mayor número de terminales de la Bolsa en el mercado, y son quienes pueden optar por adquirir o no el Sistema de Gestión. Como se mencionó en Capítulo 2, además de ser clientes, son accionistas de la Bolsa. Segundo, están los Inversionistas Institucionales, que lo componen todo el resto de empresas que ofrecen servicios de inversión a sus clientes, pero que no son corredoras, como por ejemplo AFP, AGF, Sociedades de Inversión, etc. Este grupo puede operar de manera directa en los mercados vía un Corredor, es decir, el Corredor es quien le provee de una conexión directa al mercado, a través de ellos, cobrando una comisión por el servicio. Y Tercero, son los Emisores, quienes buscan financiamiento poniendo a disposición parte de su capital o a través de contraer deuda con el inversionista. Conforman la parte de la oferta en el mercado.
- 2) Propuesta de Valor: lo que pretende y el aporte que tiene es orientar las acciones a un mejor mercado para el cliente. La Bolsa debe incorporar tecnología de vanguardia para atraer a sus clientes, debe ser confiable en todas sus acciones y operaciones, y debe tener diversidad de alternativas para invertir, para ser atractiva para sus participantes.
- 3) Canales: la forma en que el cliente puede acceder a los servicios de la Bolsa es a través de las visitas que realice el área comercial, contacto telefónico, envío de correos electrónicos. En el caso de las visitas, existe un calendario periódico de visitas de acuerdo al tipo de cliente, si es de *alto contacto* se visita una vez por semana, si es *contacto medio*, se visita una vez al

mes, y es *bajo contacto*, se contacta una vez cada tres meses. En estos casos el ejecutivo comercial va donde el cliente y, con apoyo visual, ofrece algún tipo de producto en específico, también puede ir a hablarle de todos los servicios con los que cuenta la Bolsa. Se establece el uso de Whatsapp como una forma válida de comunicación con el cliente, permitiendo una rápida y directa. El contacto telefónico se utiliza para contactarse con el cliente y conversar con él, en caso que tenga dudas sobre la adquisición de algún servicio, o establecer alguna instancia de acercamiento, así mismo. Por su parte, el Servicio de Atención al Cliente, está disponible durante doce horas al día. El correo electrónico es la instancia formal de comunicación con los clientes, donde además de responder dudas, se utiliza para envío promociones o descuentos, e información de mercado en general.

4) Relación con clientes: cada ejecutivo comercial tiene asignado una cartera de clientes que se compone de una mezcla entre los segmentos de clientes. El fin es que el cliente pueda identificar a alguien dentro de la organización con quien pueda comunicarse directamente y puedan canalizar alguna solicitud o inquietud. Adicionalmente, y dada la complejidad de la operación del mercado, los clientes tienen contacto directo con la Gerencia de Operaciones, quienes están en el día a día de la operación bursátil. Con respecto a las otras gerencias, tienen comunicación directa en caso de tener algún desarrollo en curso, ya que el jefe de proyecto requiere de ellos para realizar pruebas. Anualmente se realizan al menos dos eventos de fidelización, donde se invita a los usuarios o tomadores de decisión, y se genera una instancia de conversación y acercamiento.

5) Fuentes de Ingresos: la principal fuente de ingresos corresponde a la Negociación, donde incorpora principalmente Terminales de Negociación y Derechos de Transacción. La mayoría de los productos tiene cobros mensuales, como los Terminales de Negociación y Consulta, Suscripciones a Boletines, Co-location de rack en el mismo Data Center. Por otro lado, los

Sistemas de Gestión desarrollados por la Bolsa representan el 24% de los ingresos anuales, y se componen principalmente licencias de usos de sistemas, y por cobros variables por registro de transacciones. Adicionalmente, se realiza un cobro semestral a los Emisores por estar listados en la Bolsa.

6) Recursos Claves: uno de los principales recursos de la Bolsa es el reputacional, dado que se reconoce como una institución transparente y apegada férreamente a la normativa bursátil, cumple un rol fiscalizador por lo que genera confianza, lo que atrae a inversionistas. En paralelo, y dada la naturaleza del negocio, se debe tener equipos computacionales que soporten los desarrollos y la tecnología ofrecida, como Servidores de Almacenamiento de Datos que guarden al menos los últimos 10 años de historia de transacciones (por normativa), además de poder utilizar estos registros para venta de BBDD para diferentes estudios. Por último, cuenta con Capacidad de Procesamiento de transacciones que permite recibir 3.000 transacciones en un milisegundo, y con planes de contingencia y respaldos que generan estabilidad en los sistemas. Adicionalmente, la relación con grupos de interés se vuelve clave en el momento que la Bolsa es un actor relevante del mercado, y necesita estar alineado con los que participan en el mercado desde otra vereda, pero que se ven afectados de cierta forma por las decisiones que toma la Bolsa. Por último, la Bolsa genera la instancia para el encuentro entre vendedor y comprador, pero en ningún caso toma parte de las transacciones, no maneja información privilegiada, y no se involucra, como entidad, en los negocios de los participantes, lo que genera independencia a la hora de operar y fiscalizar.

7) Actividades Claves: el proceso de desarrollo es una de las actividades principales, ya que es necesario poder realizar lo que se espera, cumplir con plazos y presupuestos establecidos. El momento de la salida a producción también se considera como actividad clave, dado que es el momento en que el desarrollo se finaliza, y debe ser probado por el usuario, esto implica

que se debe cumplir con plazos y estados de funcionamiento mínimos para lo desarrollado. Como ya se mencionó, la relación con el cliente es muy importante, por lo que es considerada una actividad clave para el modelo de negocios, ya que es necesario tener capacidad de entender que quiere o necesita el cliente, y de contenerlo en caso de algún problema que se genere al utilizarlos sistemas, y poder resolver su problema. La Innovación es otra actividad que resulta clave en estos momentos, dados los avances vertiginosos que se producen en la tecnología, se hace necesario que la Bolsa este constantemente mirando que pasa afuera, y como se aplicaría al mercado local, para poder estar a la vanguardia en los productos que ofrece. Por último, hay productos o servicios estandarizados que tienen acuerdo de nivel de servicios establecidos, y que se consideran claves, dado que son una forma rápida de generar ingresos.

8) Asociaciones claves: se establecen alianzas con distintos proveedores de sistemas operativos que tienen mejor desarrollado productos que la Bolsa no tiene, con el fin de establecer sinergias en la producción y ventas. La Bolsa de Santiago es parte del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), lo que permite a los participantes del mercado, tener acceso a un mercado regional, tanto para ofrecer valores, como para comprar, ampliando el mercado y aumentando liquidez. Adicionalmente, se establecen alianzas con otras Bolsas del mundo, que están especializadas en distintos tipos de mercados, y que sirven a los participantes de la Bolsa, para poder acceder a otras opciones de inversión.

9) Estructura de Costos: la Bolsa asume costos fijos, tanto de infraestructura, como de personal. Adicionalmente, terceriza ciertos servicios de desarrollo de sistemas, y de mantención de computadores. Igualmente, genera gastos por parte de Marketing y Comunicaciones, para poder promocionar los productos y servicios que ofrece. Y también

incurre en costos de servidores de respaldo que permite responder ante alguna contingencia, minimizando todo lo posible el riesgo de corte de los servicios que ofrece.

3.3. Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

A continuación, en la Tabla 3.1 se puede ver la relación entre los atributos de la propuesta de valor, y los elementos que afectan de manera interna al modelo Canvas propuesto.

	Confianza	Diversidad de alternativas para invertir	Tecnología de vanguardia
Segmentos de mercado	Es el atributo de valor que permite asegurar que los segmentos de mercado mencionados seguirán transando en los mercados Bolsa, dado que la base para tomar la decisión de inversión es tener mercados seguros y transparentes.	Dados los diversos segmentos de mercado que transan en la Bolsa, la diversidad de alternativas para invertir permite abarcar las necesidades de cada uno, apoyando a cada cual según la definición de negocio que tengan.	La segmentación del mercado, ayuda a enfocar bien los esfuerzos a la hora de generar cambios en tecnologías, ya que permite centrarse en los mercados que más lo necesitan, donde será más rentable realizarla, y para esto necesito la segmentación.
Canales	Permite aprovechar la instancia de comunicación para informar sobre hechos relevantes para el desarrollo del mercado de valores, mostrando transparencia.	A través de los canales de contacto se puede dar a conocer alternativas de inversión ofrecidas en los mercados de la Bolsa.	A través de los canales de contacto con el cliente, se le puede dar a conocer los nuevos avances implementados.
Relaciones con clientes	La relación con el cliente es la base para generar confianza, ya que es la instancia donde se les puede escuchar y contener.	No incide directamente.	A través de la relación que se establece con los clientes, se le puede dar a conocer los nuevos avances implementados.
Fuentes de ingreso	No incide directamente.	La diversidad de alternativas para invertir incide ya que permite ampliar las fuentes generadoras de ingresos.	Los ingresos están fuertemente relacionados con la tecnología implementada, ya que siempre que existe una mejora, se aumentan los precios de los productos y existe posibilidad de salir a ofrecer algo nuevo a los clientes.

Tabla 3.1 Relación entre atributos y elementos externos del Modelo Canvas

Fuente: elaboración propia

A continuación, en la Tabla 3.2 se muestra la relación entre los atributos de la propuesta de valor y los elementos del modelo Canvas que afectan internamente a la Bolsa.

	Confianza	Diversidad de alternativas para invertir	Tecnología de vanguardia
Asociaciones claves	Las asociaciones claves son las que permiten fortalecer la confianza de los clientes, dado que entregan respaldo y potencian los productos ofrecidos.	Las asociaciones claves brindan apoyo en la creación de nuevos mercados, lo que ayuda a la creación de nuevas alternativas de inversión.	Las nuevas tecnologías pueden incorporarse a través de alianzas entre la Bolsa y grandes desarrolladores tecnológicos.
Actividades claves	La relación con el cliente permite generar confianza y contención. En la mayoría de los casos los clientes identifican claramente a su contraparte en la Bolsa, y saben cómo les puede aportar en sus necesidades.	La relación con el cliente permite saber qué tipo de necesidades de inversión presenta. Dando luces, y muchas veces apoyando directamente los nuevos mercados implementados.	La relación con el cliente permite mantenerlo al tanto y poder ofrecerles productos relacionados con nuevas tecnologías implementadas.
Recursos claves	Permiten estructurar procesos que velen por la seguridad y transparencia en las operaciones.	Los recursos claves son la base para generar nuevas alternativas de inversión.	Los recursos claves apoyan la implementación de nuevas tecnologías.
Estructura de costos	No incide directamente.	No incide directamente.	Es muy relevante, ya que le pone límite a lo que se pueda invertir. Sirve para organizar y priorizar los proyectos de tecnología de vanguardia.

Tabla 3.2 Relación entre atributos y elementos internos del Modelo Canvas
Fuente: elaboración propia

3.4. Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Para poder realizar el análisis de rentabilidad y captura de valor, se analizará punto por punto:

Segmento de Mercado: la Bolsa está orientada principalmente en la atención de Corredores e Institucionales, que son quienes le reportan la mayor cantidad de ingresos por productos y montos transados. De acuerdo a los análisis vistos anteriormente, esta segmentación le permitirá a la Bolsa enfocarse en los clientes que le ayudaran a cumplir con la propuesta de valor, para fomentar la liquidez, tener presencia en el mercado regional e incorporar y promocionar nuevas tecnologías.

Relaciones con clientes: actualmente existe un área de Relaciones Comerciales que tiene contacto directo con clientes, y dentro de sus principales funciones esta identificar las necesidades de los clientes para poder ofrecerle el producto adecuado, además de atender sus requerimientos y contenerlo en caso de reclamos. Los relacionadores comerciales tienen dividida la cartera según la segmentación de clientes descrita en el punto anterior.

Canales: el más utilizado es el contacto telefónico (vía Servicio de Atención al Cliente SAC), luego a través de correos electrónicos, y seguido de las visitas. En este punto, debería potenciarse la Pagina Web de la compañía, ya que es la forma de mostrar a potenciales clientes extranjeros, que es la Bolsa y cómo funciona. Adicionalmente, se debería incorporar la opción de un chatbox, para de esta forma disminuir llamados al SAC que no tienen que ver con requerimientos técnicos, si no que consultas más sencillas que podría responder este tipo de herramienta.

Actividades Claves: si bien una parte central es entender el problema y poder relacionarse con los clientes, la Bolsa debería poner más énfasis en el mejoramiento de los procesos de desarrollo y tecnología, ya que el no cumplimiento de plazos es un factor importante de molestia por parte de los clientes. La Bolsa debería incorporar, dentro de sus actividades claves, el funcionamiento de su área tecnología, para poder lograr el cumplimiento de plazos, y así que el contacto con los clientes pueda enfocarse en ofrecer nuevos productos más que en resolver problemas o contención.

Kaplan y Norton definen el mapa estratégico como la “*descripción del proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando*” (The Execution Premium, Kaplan y Norton, 2012). Dado lo anterior, en el siguiente capítulo se presentará la propuesta del mapa estratégico para la Bolsa de Santiago, derivado de los análisis realizados en capítulos anteriores.

3.5. Temas Estratégicos

Los temas estratégicos permiten clasificar los objetivos expuestos en el Mapa Estratégico, con el fin de poder facilitar la lectura y entendimiento de la estrategia de la empresa. Luego de los análisis realizados en los capítulos anteriores de este documento, se presentan los siguientes temas estratégicos:

- Servicio al cliente: se refiere a enfocar los esfuerzos en mejorar la atención al cliente, dado las deficiencias y debilidades identificadas en los análisis anteriores. Dentro de esta mejora, se debe considerar principalmente el establecimiento de procesos internos que estén orientados al acompañamiento del cliente, en identificar sus necesidades, y poder canalizarlas de manera eficiente dentro de la organización, entregando las respuestas que necesita de manera rápida, apoyando la decisión de seguir comprando los productos e invirtiendo en los sistemas ofrecidos por la Bolsa. Aprovechando la credibilidad que tienen los participantes del mercado en la Bolsa, se debe declarar un servicio con enfoque al cliente que potencie la relación que se ha establecido desde el comienzo con ellos y el conocimiento que la Bolsa tiene del negocio, logrando que la relación se base en estos conceptos, más que en las debilidades que ha demostrado hasta ahora.

- Innovación: la Bolsa debe potenciar y mejorar la búsqueda de nuevas tecnologías que le permitan desarrollar e implementar sistemas de vanguardia que faciliten el desarrollo del negocio del cliente, y que ayuden a la Bolsa en su posicionamiento como empresa tecnológica referente en el mercado nacional y en su rol de generador de mercados eficientes, equitativos y seguros. Para conseguir esto, se hace necesario potenciar a las áreas de innovación, entregando herramientas que les permitan la búsqueda eficiente de nuevas tecnologías que puedan ser implementadas exitosamente, contando con el apoyo de una redefinición de procesos que estén orientados a incorporar avances tecnológicos de manera dinámica.
- Eficiencia Operacional: está orientado a apoyar el cumplimiento de las metas financieras, impulsando el mejoramiento de los procesos que permitan, tanto, la implementación de proyectos, como el desarrollo de productos, utilizando los recursos de manera eficiente y con un resultado exitoso.

A continuación en la Figura 3.2 se presenta el Mapa Estratégico propuesto para la Bolsa de Santiago.

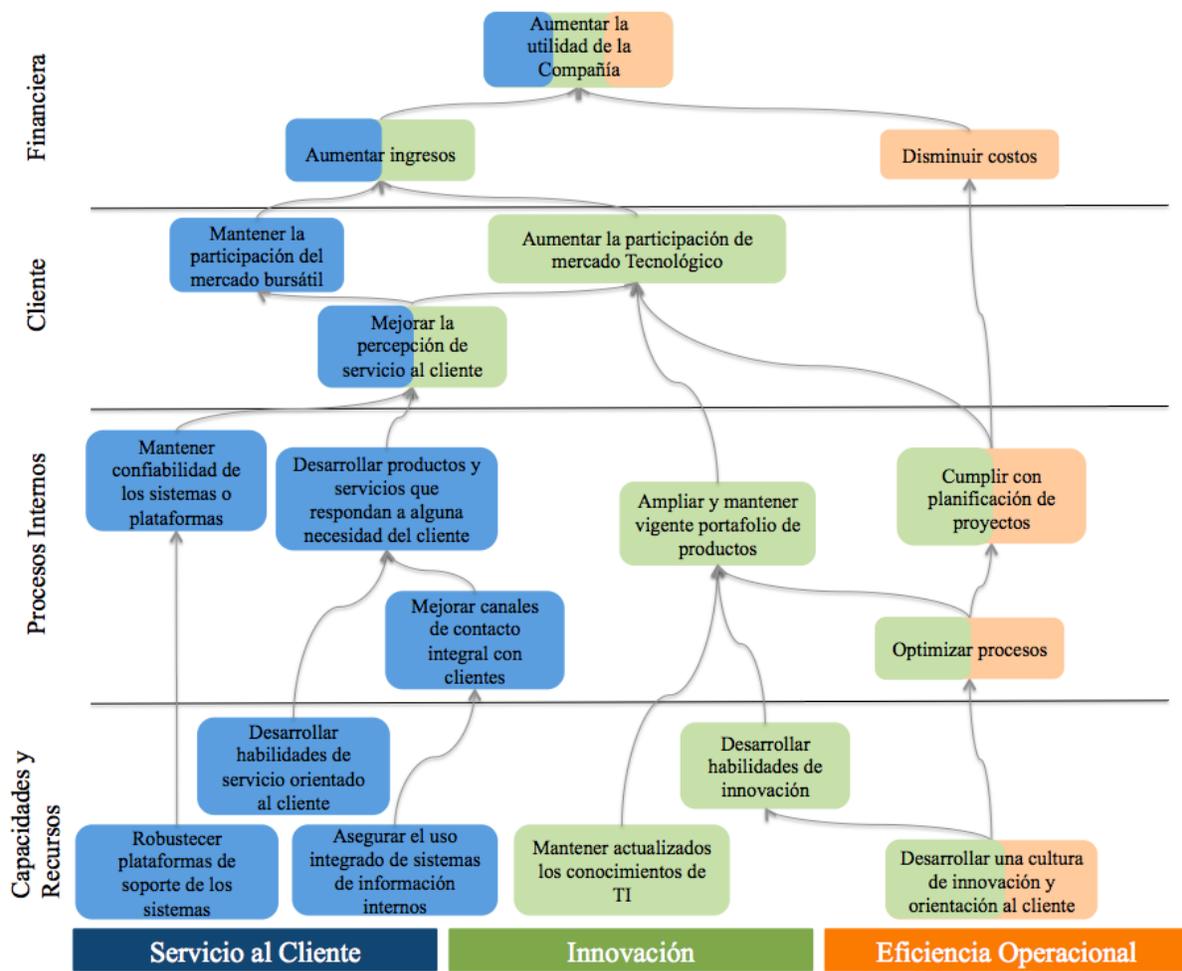


Figura 3.2. Mapa Estratégico propuesto

Fuente: Elaboración propia

Se construye el Mapa Estratégico, poniendo énfasis en potenciar la atención a clientes, fijando como objetivos el desarrollo de una cultura de orientación a clientes, que pueda ayudar a resolver el problema de alineamiento presentado, que se haga cargo de la integración de los sistemas de gestión de clientes (D1), y de fijar los incentivos correctos para hacer que la organización se alinee en la persecución del resultado (D2, D3). En el mismo sentido, evitar la fuga de clientes a plataformas alternativas (A3) y de esta forma mejorar los resultados de las encuestas sobre el servicio que entrega la Bolsa, según segmentación de clientes,

aprovechando de potenciar el know how del negocio (F5) como una de las principales características de valoración del cliente al momento de contestar las encuestas de servicio realizadas. Dado todo lo anterior, se busca que los clientes sigan prefiriendo las soluciones tecnológicas ofrecidas por la Bolsa aprovechando las oportunidades que se presentan (O4, O5).

Para poder conseguir entregar la propuesta de valor planteada, se fija como objetivo capacitar al personal técnico de la Bolsa, de manera de potenciar el negocio (F5) para poder enfrentar los cambios tecnológicos que vayan surgiendo, y la necesidad de desarrollos de alta complejidad que pueda implicar la integración del mercado local con los regionales. De esta forma, se busca aprovechar la imagen de la Bolsa en los mercados de la región (O1), el que aún exista un número reducido de proveedores tecnológicos dedicados a este tipo de desarrollos (O5), atraer a nuevos participantes a los mercados (O4) que ayuden a aumentar la liquidez, y establecer asociaciones claves con grandes empresas de tecnología a nivel mundial (O5) que ayuden a incorporar las nuevas tecnologías en el mercado local y regional (O2). Por otro lado, al ofrecer mercados integrados, se podría lograr dependencia de los participantes del mercado a los sistemas ofrecidos, evitando fuga de clientes a otras plataformas (A3), e incrementar los montos transados de los participantes locales en mercados extranjeros, y los montos transados de participantes extranjero en el mercado local, incentivando la liquidez del mercado, que se ve reflejada, a su vez, en los ingresos por montos transados.

Finalmente, contar con infraestructura tecnológica robusta, contribuye a conseguir certificaciones internacionales (F2, F4), a generar sinergias con grandes empresas de tecnología internacionales (O5), y a evitar la fuga de clientes, y principalmente permite aplicar un plan de migración tecnológica continua que le asegura a la Bolsa estar en constante

investigación y actualización de nuevas tecnologías que pudieran ser útiles para el funcionamiento de los mercados (O2), y soportar la integración de los mercados. Al estar constantemente en procesos de investigación o actualización de tecnologías, se busca lograr la mayor eficiencia posible de los sistemas para fortalecer el mercado, asegurar la participación de la mayor cantidad de actores posibles en el mercado, potenciando la liquidez y aumentando los ingresos por montos transados.

De esta forma, el mapa expresa la forma en que se quiere abordar el problema de desalineamiento que existe en la compañía, ya que busca aunar criterios, definiendo una “cultura de atención al cliente” única para toda la organización. Esto se transforma en la base que entrega las directrices para trabajar en conjunto con el cliente en el desarrollo del mercado, poniendo a la Bolsa a disposición, compartiendo la responsabilidad de los éxitos y fracasos que existan, generando empatía con los clientes y con la intención de hacerles sentir que son los que modelan el mercado, y que la Bolsa pone a disposición su experiencia y Know How operativo. En paralelo a resolver los temas de desalineamiento, que contribuirán en gran medida al éxito futuro de la compañía, la Bolsa debe seguir creciendo y mejorando el mercado, por lo que es necesario establecer caminos para ayudar a conseguir la meta de rentabilidad exigida, aprovechando las oportunidades tecnológicas que se presenten.

Según la propuesta de valor establecida, *“ofrecer al mercado diversidad de alternativas para invertir, en un ambiente de confianza, y con productos y mercados con un alto estándar en tecnología de vanguardia”*, se plantean los objetivos estratégicos enfocados en cumplir con los atributos de valor establecidos.

Diversidad de alternativas para invertir: es necesario desarrollar mercados y productos, derivado de alguna necesidad del cliente, y tendientes a aumentar las alternativas de inversión

del mercado, con esto se busca mejorar la percepción de servicio al cliente, y así conseguir aumentar los ingresos de la compañía.

Confianza: se debe robustecer las plataformas para poder tener sistemas estables, con respaldo, y preparados para cualquier evento, de esta forma aporta también a mejorar la percepción de los clientes, reforzando la preferencia en los mercados ofrecidos por la Bolsa.

Tecnología de vanguardia: Para esto es necesario mantener actualizados los conocimientos tecnológicos de los desarrolladores, para que puedan incorporar esta tecnología en los productos y servicios ofrecidos, así mismo, se amplía el portfolio de productos, para poder aumentar la participación de mercado, y así los ingresos.

De igual forma, se hace necesario mejorar los procesos, tendientes a cumplir con plazos y presupuestos establecidos. Si bien estos objetivos pueden parecer más bien operativos, en el caso de la Bolsa, se convierten en estratégicos en el momento que es una de las principales razones por la que los clientes reclaman, y eso lo que ha provocado que los presupuestos no se cumplan de acuerdo a lo establecido en un principio.

Las Tablas a continuación muestran un mapa de los objetivos propuestos separado por eje estratégico, y como aportan sus relaciones causa efecto, separado por tema estratégico.

SERVICIO AL CLIENTE		
Causa (factor desencadenante)	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Robustecer plataformas de soporte de los sistemas	Mantener confiabilidad de los sistemas o plataformas	Es necesario tener servidores que permitan una mayor capacidad de procesamiento, que sean seguros, y que apoyen el plan de continuidad operativa establecido en la Bolsa.
Asegurar el uso integrado de sistemas de información internos	Mejorar canales de contacto integral con clientes	Integrando los sistemas de información que utilizan las distintas áreas, es posible identificar de mejor manera las interacciones del clientes con la Bolsa, pudiendo centralizar sus inquietudes y necesidades, permitiendo optimizar los canales de contacto con el cliente, dado que se generan relaciones más eficientes, donde se cuenta con toda la información necesaria para saber que requiere el cliente.
Desarrollar habilidades de servicio orientado al cliente	Desarrollar productos y servicios que respondan a alguna necesidad del cliente	Para facilitar la comunicación con el cliente, y poder empatizar con él, y así, identificar sus requerimientos, derivando en productos que estén orientados a cubrir sus necesidades.
Mejorar canales de contacto integral con clientes	Desarrollar productos y servicios que respondan a alguna necesidad del cliente	Identificar y potenciar los canales de contactos que son efectivos con los clientes de la Bolsa, además de poder centralizar la información recopilada en cada uno de ellos, para poder identificar qué desarrollo es el que necesita el cliente, y que será de utilidad para él.
Mantener confiabilidad de los sistemas o plataformas	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Tener sistemas estables, sin caídas, y que aseguren igualdad de oportunidades para todos los participantes, esto repercute en la percepción que tiene el cliente sobre el servicio que le entrega la Bolsa.
Desarrollar productos y servicios que respondan a alguna necesidad del cliente	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Desarrollar productos que respondan a alguna necesidad de los clientes, hace que se sientan más integrados y considerados en las soluciones, lo que los compromete con la Bolsa, sintiendo que pertenecen. Esto mejora la percepción del servicio, ya que se sienten escuchados.
Mejorar la percepción de servicio al cliente	Mantener la participación del mercado bursátil	Para que los clientes sigan prefiriendo transar en los mercados ofrecidos por la Bolsa, lo que ayuda a mantener la participación con respecto a otras opciones del mercado.

Mantener la participación del mercado bursátil	Aumentar ingresos	Mantener la participación del mercado bursátil ayuda a la mantención de ingresos proveniente del negocio bursátil, lo que en conjunto con aumentar la participación en los otros negocios de la Bolsa, implica un aumento en los ingresos.
Aumentar ingresos	Aumentar utilidad de la compañía	Aumentar los ingresos de la empresa, en conjunto con la mantención o disminución de los costos, derivan en un aumento en la utilidad de la compañía.

Tabla 3.3 Mapa relaciones causa efecto eje Servicio al Cliente

Fuente: Elaboración propia

INNOVACIÓN		
Causa (factor desencadenante)	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Mantener actualizados los conocimientos de TI	Ampliar y mantener vigente portafolio de productos	Se requiere mantener actualizados los conocimientos de TI en el personal para facilitar la incorporación nuevas tecnologías y crear nuevos productos que ayuden a ampliar el portafolio de productos ofrecido a los clientes.
Desarrollar una cultura de innovación y orientación al cliente	Desarrollar habilidades de innovación	Con una cultura de innovación se permite que toda la empresa incorpore procesos de innovación es sus tareas diarias, por lo que se hace necesario desarrollar habilidades de innovación para que cada cual pueda gestionar sus propias innovaciones, sobre todos los que trabajan en la creación de producto.
Desarrollar una cultura de innovación y orientación al cliente	Optimizar procesos	Una nueva cultura de innovación y de orientación al cliente permite reformular procesos para hacer más eficiente, tanto el desarrollo de productos, como la atención al cliente.
Desarrollar habilidades de innovación	Ampliar y mantener vigente portafolio de productos	Desarrollar habilidades de innovación permite abrir la mente de los trabajadores, permitiendo generar ideas que pueden derivar en un nuevo producto.
Ampliar y mantener vigente portafolio de productos	Aumentar participación de mercado tecnológico	Ofrecer más productos que estén cubriendo necesidades de clientes, amplía las posibilidades de venta, que implica en un aumento en la participación de mercado tecnológico.

Aumentar participación de mercado tecnológico	Aumentar ingresos	Aumentar la participación de mercado aumentando las ventas, en conjunto con la mantención de los ingresos por el negocio bursátil, implica un aumento en los ingresos de la Bolsa.
Aumentar ingresos	Aumentar la utilidad de la compañía	Aumentar los ingresos de la empresa, en conjunto con la mantención o disminución de los costos, derivan en un aumento en la rentabilidad de la compañía.
Optimizar procesos	Ampliar y mantener vigente portafolio de productos	Mejores procesos agilizan y hacen más eficiente la búsqueda de nuevas alternativas de productos a desarrollar.
Cumplir con planificación de proyectos	Aumentar participación de mercado tecnológico	Cumplir con la planificación de los proyectos aporta credibilidad a los productos ofrecidos por la Bolsa, lo que puede incidir en la preferencia que tengas los clientes, de la Bolsa con respecto a otras empresas.

Tabla 3.4 Mapa relaciones causa efecto eje Innovación

Fuente: Elaboración propia

EFICIENCIA OPERACIONAL		
Causa (factor desencadenante)	Efecto (objetivo influido)	Explicación
Desarrollar una cultura de innovación y orientación al cliente	Optimizar procesos	Una nueva cultura de innovación y de orientación al cliente permite reformular procesos para hacer más eficiente, tanto el desarrollo de productos, como la atención al cliente.
Optimizar procesos	Cumplir con planificación de proyectos	Tener mejores procesos, que sean más eficientes, permite cumplir con los tiempos de desarrollo de los proyectos, y también con los presupuestos establecidos inicialmente.
Cumplir con planificación de proyectos	Disminuir costos	Cumplir con los tiempos de desarrollo, permite cumplir con los presupuestos asignados, ya que no se deben trabajar ni pagar horas adicionales, hay una menor utilización de los recursos en general, lo que implica una disminución en los costos.
Disminuir costos	Aumentar la utilidad de la compañía	La disminución de costos, en conjunto con la mantención o aumento de los ingresos, permite aumentar la rentabilidad de la compañía.

Tabla 3.5 Mapa relaciones causa efecto eje Servicio al Cliente

Fuente: Elaboración propia

3.6. Justificación de la propuesta de mapa estratégico

Tal como se expuso en el punto anterior, el Mapa Estratégico propuesto busca resolver los problemas de Control de Gestión plasmados anteriormente, en el momento que busca alineamiento organizacional en virtud de un objetivo principal, que es “aumentar la utilidad de la compañía”, consolidando el servicio entregado, tanto como proveedor de mercados, como proveedor de soluciones tecnológicas de gestión. De esta forma se busca que estos servicios sean sostenibles y puedan perdurar en el tiempo.

Para el eje de *Servicio al Cliente* se propone fortalecer las habilidades de los mismos trabajadores, y que estas sirvan como base de la atención al cliente. Se busca traspasar la importancia que tiene para la Bolsa el mejorar la percepción de los clientes sobre el servicio que se entrega. Adicionalmente, para lograr este objetivo, es necesario el contacto con el cliente, ya que, al también ser usuarios, son los que mejor saben cómo necesitan los productos, y dado el número acotado de clientes, se facilita el hecho de poder contar con su retroalimentación habitualmente. De esta forma, se busca que la percepción de atención al cliente mejore, ya que los clientes podrán percibir que la Bolsa tiene interés en desarrollar productos que respondan a alguna de sus necesidades, aumentando las posibilidades de preferencia al momento de necesitar algún producto, y así aumentando los ingresos.

En el caso del eje de *Innovación*, igualmente que en el anterior, se propone fortalecer la base, asociada a los trabajadores que realizan el diseño y desarrollan los productos, de esta forma tendrán más herramientas para aumentar el portafolio de productos ofrecidos, y así en conjunto con el desempeño de los otros dos ejes estratégicos, aumentar la participación del mercado de productos tecnológicos, lo que trae por consiguiente, el aumento de ingresos para la compañía.

El último eje es el de *Eficiencia Operacional*, donde se propone lo mismo en que los dos ejes estratégicos anteriores, que es fortalecer desde los trabajadores la implementación de cultura de orientación al cliente, enfocándose principalmente en la optimización de los procesos, que es un trabajo extenso y con necesidad de ir revisando periódicamente, siempre con el fin de ser más eficientes, disminuyendo tiempos de desarrollo y a su vez costos, y poder cumplir con los plazos comprometidos con el cliente, lo que genera credibilidad para la Bolsa, y ser más rápidos para aumentar la participación del mercado.

Los tres ejes propuestos tienen con fin poder aumentar sosteniblemente la utilidad de la compañía.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta creada por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, con el fin de poder alinear a la organización no solo a través de indicadores financieros provenientes de la contabilidad de una empresa, sino que también incorporando indicadores asociados a la gestión interna. De esta forma, plantearon el hecho de poder mirar a la organización de una manera global, entendiendo que el cumplimiento de la estrategia definida no solo puede medirse desde una mirada financiera, ya que puede ser tardío e impreciso en detectar los problemas, sino que también debe mirarse sobre una perspectiva de organización, procesos internos y clientes. Esto ayuda a armar un camino previo a los resultados financieros, que permite una mayor precisión a la hora de planificar la estrategia de la organización para conseguir estos resultados esperados.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando propuesto para la Bolsa de Santiago.

3.7. Presentación del CMI

La propuesta de Cuadro de Mando Integral corporativo diseñado para la Bolsa de Comercio de Santiago incorpora indicadores financieros, tendientes a evidenciar si la estrategia completa está dando los resultados finales (financieros) esperados, e incorpora también indicadores no financieros, donde se puede monitorear el cumplimiento durante la implementación de la estrategia, que permitan detectar desviaciones y poder hacer los ajustes necesarios para lograr los objetivos.

Las Tablas 3.6, 3.7 y 3.8 muestra el nombre del objetivo junto con el(los) indicador(es) correspondiente(s), la fórmula de cálculo respectiva, cuanto es la meta anual, la frecuencia de medición, y las iniciativas estratégicas que se realizaran tendientes al cumplimiento de la meta establecida.

	Nombre del objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la compañía	Margen Operacional	$(\text{Ingresos operaciones} - \text{Gastos operacionales}) / \text{Ventas Netas}$	10%	Anual	
	Aumentar ingresos	Ingresos de la compañía	$((\text{Ingresos operacionales } t / \text{ingresos operacionales } t-1) - 1) * 100$		Anual	
	Disminuir costos	Costos de la compañía	$((\text{Costos operacionales } t / \text{costos operacionales } t-1) - 1) * 100$		Anual	
Clientes	Mantener la participación del mercado bursátil	Participación de mercado bursátil	$(\text{Montos transado Bolsa} / \text{total montos transados local}) * 100$	99,02%	Anual	Liberación mercado de futuros, Plan de mantenimiento de sistemas transaccionales
	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Percepción de servicio	$(\sum \text{respuestas notas } 4 \text{ o } 5 / \sum \text{respuestas totales}) * 100$	75%	Anual	Reestructuración de unidades incluidas en la cadena de valor.
	Aumentar la participación del mercado tecnológico	Participación de mercado tecnológico	$(\sum \text{Corredoras con Sistema de Gestión Bolsa} / \sum \text{corredoras}) * 100$	80%	Anual	Migración de corredoras que tienen sistema de gestión SEBRA, nuevo sistemas de gestión OPTIMUS

Tabla 3.6 Cuadro de Mando Integral corporativo: perspectivas Financiera y Clientes

	Nombre del objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Procesos Internos	Mantener confiabilidad de los sistemas o plataformas	Uptime del sistema	Promedio horas de sistema disponible x mes durante horario de mercado abierto	99,998%	Mensual	Migración de servidor externo a dos servidores externos que cumplan con requerimientos según plan de contingencia vigente.
	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Percepción de servicio	Promedio de requerimientos listados cumplidos con el desarrollo	90%	Semestral	Implementación de Cámaras Consultivas por mercado con diversos actores relevantes. Plan de visitas a operadores.
	Mejorar canales de contacto integral con clientes	Integración de canales de contacto	Promedio canales de contacto integrados	100%	Anual	Integrar canales de contacto, con el fin de centralizarla información obtenida del cliente
		Incorporación de nuevos canales de contacto	Promedio canales de contacto incorporados	93%	Anual	Mejorar canales de contacto existentes, Desarrollar nuevos canales de contacto con el cliente
	Ampliar portafolio de productos	Portafolio de productos disponibles	Productos disponibles t - productos disponibles t-1	>1	Anual	Convenios y acuerdos de cooperación con Bolsas de otros países. Incorporación de Blockchain
	Optimizar procesos	Disminución tiempos de desarrollo de proyectos	Tiempo de desarrollo de proyectos t / Tiempo de desarrollo de proyectos t-1	90%	Anual	Revisión de procesos internos
	Cumplir planificación con de proyectos	Cumplimiento tiempos planificados	Tiempo de desarrollo real/tiempo de desarrollo estimado	100%	Trimestral	Asignación y registro de horas de trabajo en Jira
		Cumplimiento de presupuesto planificado	Gasto real / presupuesto de gasto estimado	100%	Trimestral	Revisión sistema de costeo de proyectos

Tabla 3.7 Cuadro de Mando Integral corporativo: perspectiva Procesos Internos

	Nombre del objetivo	Indicador	Métrica (fórmula)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Capacidades y Recursos	Desarrollar habilidades de servicio orientado al cliente	Aprobación de capacitaciones personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso	100%	Anual	Implementación Plan de Capacitación de Habilidades de Servicio al Cliente
		Capacitación personal	Horas de capacitación de habilidades de servicio al cliente real / horas de capacitación de habilidades de servicio al cliente presupuestadas	100%	Anual	
	Robustecer plataformas de soporte de los sistemas	Avance migración de sistemas	Migración lograda/migración planificada	0%	Trimestral	Migración de servidor externo a dos servidores externos que cumplan con requerimientos según plan de continuidad operativa vigente
	Asegurar el uso integrado de sistemas de información internos	Integración de sistemas	Sistemas integrados/Sistemas disponibles	100%	Anual	Plan de integración de sistemas de uso interno de la compañía que utilicen la misma información relacionada con clientes y contactos asociados.
	Desarrollar habilidades de innovación	Aprobación de capacitaciones personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso	100%	Anual	Implementación Plan de Capacitación de Habilidades de Innovación
		Capacitación personal	Horas de capacitación de habilidades de innovación real / horas de capacitación de habilidades de innovación presupuestadas	100%	Anual	
	Mantener actualizados los conocimientos TI	Aprobación de capacitaciones personal TI	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso	100%	Anual	Implementación Plan de Capacitación de personal TI
	Desarrollar una cultura de innovación y orientación al cliente	Cuestionario de cultura organizacional	Promedio de nota del cuestionario	>5,5	Semestral	Implementación Nuevo Modelo de Servicio

Tabla 3.8 Cuadro de Mando Integral corporativo: perspectiva Capacidades y Recursos

Con respecto al uptime del sistema, es cuánto tiempo el sistema estuvo disponible en una jornada. Este indicador también puede medirse mensual o anual, pero en la Bolsa se controla diariamente, para evitar distorsiones de los números, es decir, un día caído el sistema en un año, no significa nada en porcentajes, pero para el funcionamiento de la Bolsa, estar un día completo sin sistema, significa el colapso total, tanto en el mercado, como en lo que implica el cumplimiento normativo y las multas asociadas.

3.8. Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

Para facilitar el cumplimiento de los objetivos presentados, la definición de las iniciativas estratégicas pone énfasis en los principales proyectos que deberían completarse en el periodo, destacando la *“migración de los corredores usuarios de los sistemas de gestión SEBRA, al sistema de gestión OPTIMUS”*, lo que apunta a una renovación tecnológica de este sistema que provee la Bolsa, ofreciendo un producto visualmente más amigable, que permite tener funcionalidades más integradas, y que implica un desembolso de dinero de parte de los corredores que significa una fracción importante del presupuesto.

Otra iniciativa importante a desarrollar es la *“implementación del nuevo Modelo de Servicio”*, dada la necesidad que tiene la Bolsa de poder incorporar habilidades de atención al cliente y de mejorar la percepción de atención que tienen los usuarios. Este modelo busca mejorar los canales de contacto con el cliente, estructurando la empresa de acuerdo a las líneas de negocios existentes, y a poder entregar un servicio enfocado en las necesidades de cada línea y sus respectivos clientes y usuarios.

La iniciativa anterior sirve como base para otras iniciativas propuestas, que son necesarias para que el nuevo Modelo de Servicio pueda implementarse exitosamente, como *“revisión de procesos internos”*, *“implementación de plan de capacitación para desarrollar habilidades*

de servicio al cliente e innovación”, e “integrar los canales de contacto con el cliente”, entre otros.

3.9. Justificación de la propuesta de CMI

Este Cuadro de Mando apunta a resolver el problema de alineamiento presentado en unos capítulos atrás, buscando que, al cumplirse las metas propuestas en cada perspectiva, se cumpla la utilidad que exigen los accionistas para el periodo. La perspectiva financiera, que por naturaleza se nutre de indicadores financieros, busca aumentar el margen entre ingresos y costos, con indicadores que están orientados directamente a eso. En tanto, en la perspectiva de clientes se busca una mejora en la percepción del servicio al cliente, como una forma de retener a los clientes que ya tiene, para poder mantener los ingresos recurrentes existentes, y por otro lado, para poder atraer a más clientes, ya se nuevos, o que los existentes adquieran servicios adicionales, tanto de negociación, como de gestión. Los procesos internos incorporaran indicadores asociados a mejorar los canales de comunicación con los clientes, como una manera de que el cliente se sienta considerado, para esto se pone especial énfasis en las ideas que ellos aportan en las reuniones periódicas que mantienen con los ejecutivos comerciales, además de incorporar indicadores de cumplimientos de plazos de desarrollo comprometido, como una forma de recobrar credibilidad, y mejorar las opciones de que prefieran un desarrollo proveniente de la Bolsa. Finalmente, la perspectiva de capacidades y recursos se enfoca en cumplir las metas de capacitaciones, entendiendo que la base para realizar esta transformación cultural de enfoque en servicio al cliente e innovación, es que los trabajadores estén capacitados para afrontar los desafíos relacionados, y siempre con conocimientos actualizados que apoyen los desarrollos que se requieran para los mercados.

3.10. Explicación de las funciones de la UEN

Tal como se presentó en el capítulo 2.2, la Bolsa está estructurada de manera funcional, dividida en 6 gerencias, de las cuales 5 dependen de la Gerencia General, y la otra directamente del Directorio. A continuación, se detalla las funciones de cada uno de los cargos ejecutivos de la primera línea de la Bolsa de Comercio de Santiago:

1. Gerente General: está a cargo de la Gerencia General. De él dependen directamente la Gerencia de Informática, la Gerencia de Planificación y Desarrollo, la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Operaciones, y la Gerencia Comercial. El Gerente General tiene como principales funciones las siguientes:

- Nexos entre el Directorio y los ejecutivos de la Bolsa: el Gerente General es quien asiste a las reuniones mensuales del Directorio, y quien debe transmitir la información que se le solicite a la plana ejecutiva.
- Ejecuta los planes de acción estratégicos: ya que es el responsable que estos funcionen y que la planificación estratégica de la compañía se lleve a cabo.
- Comunicaciones externas de la compañía: ve de manera personal lo que se comunicara y como se comunicara, con la empresa externa que asesora a la compañía en estos temas.
- Representación de la compañía en eventos: representa a la Bolsa en Seminarios, Conferencias, Ferias, principalmente internacionales, y donde la empresa vaya como expositora.

2. Gerente de Informática: está a cargo de la Gerencia de Informática (GI), compuesta por el 38% de los colaboradores de la empresa, tiene como responsabilidad que el desarrollo de los productos tecnológicos ofrecidos cumpla con los tiempos estimados, presupuesto, y con el nivel de excelencia comprometido. Adicionalmente, está a cargo de mantener los sistemas ya existentes con tecnología vigente, que permita a la Bolsa entregar el servicio comprometido con los clientes. De manera interna, está a cargo de proveer de sistemas y apoyar implementaciones que permitan gestionar el funcionamiento de la empresa.
3. Gerente de Planificación y Desarrollo: encabeza la Gerencia de Planificación y Desarrollo (GPD), y está a cargo de investigar proyectos de futuros productos y mercados. Es el intermediario entre lo que solicita el cliente, a través de la Gerencia Comercial y lo que se le realiza a la Gerencia de Informática. Calcula tiempos de desarrollo y recursos a utilizar, además de llevar la gestión de priorización de proyectos, tanto de inversión como de mantención.
4. Gerente de Operaciones: encabeza la Gerencia de Operaciones (GO), está a cargo de funcionamiento del mercado bursátil, responsable de monitorear el cumplimiento normativo de las operaciones, y de aplicar las sanciones correspondientes en caso de no cumplimiento por parte de los operadores.
5. Gerente de Administración y Finanzas: está a cargo de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF), y es responsable de la contabilidad de la compañía, de administrar el disponible, de la presentación de informes financieros al Directorio, control de gestión de la empresa, además de estar a cargo del área de Recursos Humanos, quienes administran el personal, contrataciones, beneficios y dan lineamientos generales a las gerencias sobre beneficios de los empleados.

6. Gerente Comercial: está a cargo de la Gerencia Comercial (GC), es responsable de generar ventas de los productos ofrecidos, además del cumplimiento del presupuesto de ingresos de la empresa; genera relacionamiento con clientes, cuyo principal fin es captar las necesidades de los clientes para generar solicitudes de mejoras o nuevos productos a GPD; marketing, encargados de divulgar los productos y servicios; por último es responsable del área de educación, quienes generan instancias de información a la comunidad sobre el funcionamiento y alcance de la Bolsa.
7. Gerente de Auditoria y Control: encabeza la Gerencia de Auditoria y Control (GAC), depende directamente del Directorio, y es responsable del cumplimiento normativo interno (auditoría interna a toda la Bolsa), además del cumplimiento normativo bursátil de los corredores que transan en la Bolsa (auditoría externa).

Dada la estrategia presentada en los capítulos anteriores, y bajo la implementación de la iniciativa estratégica de “*implementación nuevo modelo de servicio*”, se propone un cambio en la estructura organizacional de la Bolsa, que permita el enfoque al cliente según la línea de negocio en la que participa, pretendiendo así una atención más rápida y focalizada.

La propuesta anterior se ve reflejada en el organigrama de la Figura 3.3.

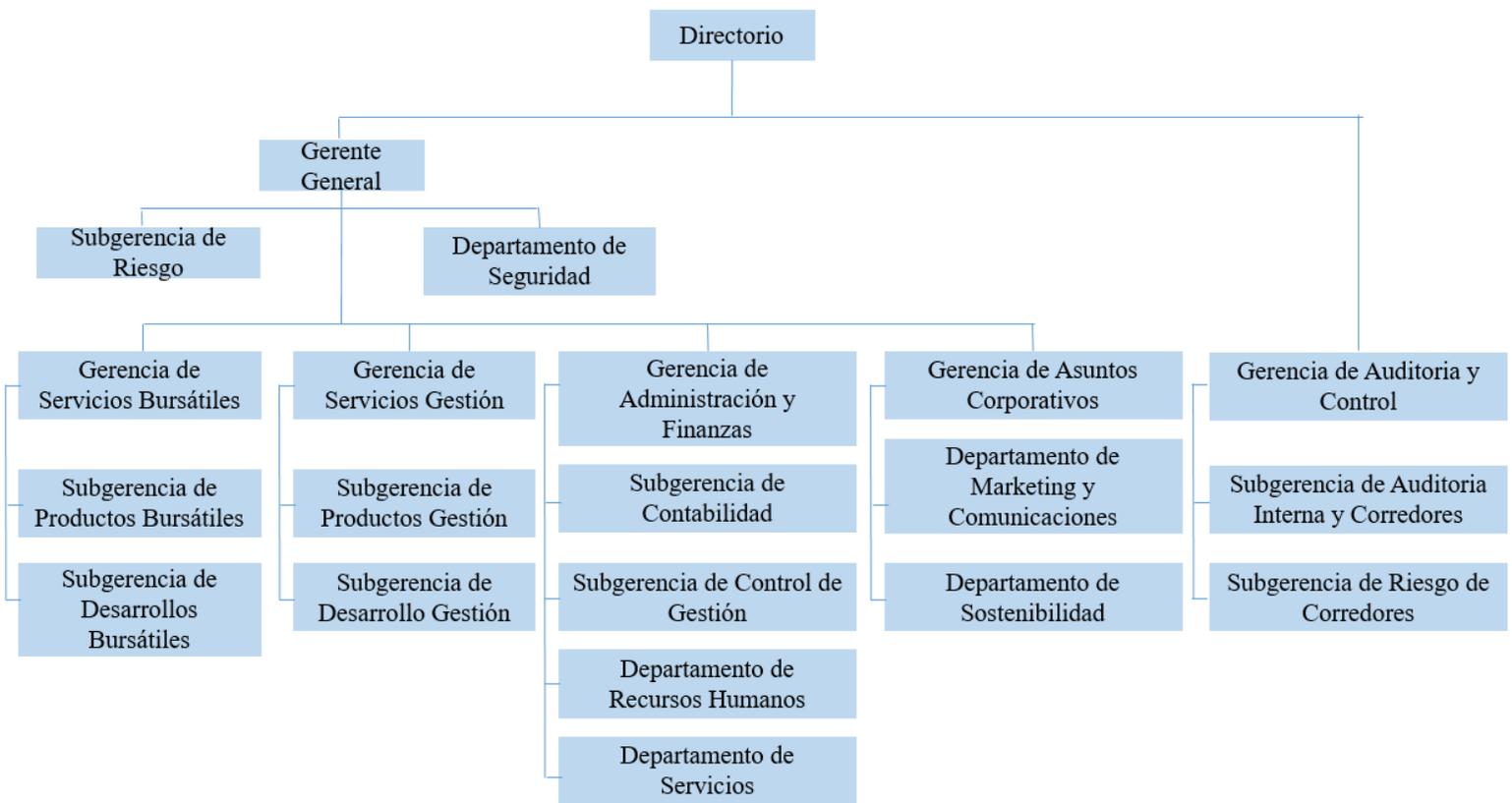


Figura 3.3. Organigrama propuesto

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 9.1 se realizan cambios de cuatro gerencias, con respecto a la estructura presentada en un principio, que transforman la estructura organizacional funcional a una por línea de negocio, y que se pasa a detallar a continuación:

- Dada la necesidad de poder enfocar el esfuerzo en cada línea de negocio de manera individual, se eliminaron la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Planificación y Desarrollo, la Gerencia de Informática, y la Gerencia Comercial.
- La nueva estructura contempla la creación de tres nuevas gerencias:

- Gerencia de Servicios Bursátiles: que contempla todas las funciones asociadas al negocio bursátil de la Bolsa de Santiago, es decir, todo lo relacionado con la negociación, y la información proveniente de la negociación. Esta gerencia estará a cargo desde el proceso de creación del producto, al desarrollo, venta, y postventa, siendo responsable por los costos e ingresos provenientes de esta línea de negocio.
- Gerencia de Servicios Gestión: se hace cargo de todas las funciones asociadas al negocio de desarrollo de productos de gestión de clientes para corredores, es decir, todo los procedimientos post transacción que realiza una corredora, con respecto a contabilizaciones, custodia de valores, y administración de clientes. Esta gerencia contempla toda la etapa del negocio, desde la creación del producto, el desarrollo, la comercialización, y post venta.
- Gerencia de Asuntos Corporativos: responsable de la relaciones con los grupos de interés de la Bolsa, marketing y comunicaciones, y sostenibilidad. Con esta gerencia la Bolsa de Santiago se hace cargo de la relación con el entorno, entendiendo que es un actor relevante en el mercado de valores, y que tiene la responsabilidad de promover prácticas que permitan que los mercados que provee sean duraderos en el tiempo, y se relacionen de manera positiva con todos los actores con quienes se relaciona.

3.11.Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar

Dado lo explicado en el punto anterior, los principales desafíos de alineamiento que debe enfrentar la organización son los siguientes:

1. Resolver oportunamente las necesidades de los clientes: como se explicó anteriormente, con la estructura antigua, la principal relación con el cliente recaía en una sola gerencia, por lo que eran los que concentraban la mayor cantidad de información del cliente, y no existían procedimientos que permitieran hacer el traspaso de esos conocimientos. Con la nueva estructura, el contacto con el cliente y la resolución de su problema o necesidad está en la misma gerencia, por lo que la atención es más eficiente, al tener un equipo completo especializado.

2. Cumplimiento de plazos de entrega: ligado al punto anterior, al tener una nueva estructura, donde se pueda entregar respuestas provenientes de un mismo equipo, facilita que los tiempos de desarrollo sean más acotados, y que los equipos desarrolladores estén haciendo foco en menos proyectos, en comparación con la estructura anterior, donde se trabaja en más de un desarrollo a la vez. Adicionalmente, la nueva estructura permite que cada gerencia se haga cargo de los costos que genera, lo que incentivará a las gerencias a terminar en tiempo los proyectos, para no exceder el presupuesto asignados a estos desarrollos.

3.12. Tableros funcionales de control

Los tableros funcionales de control corresponden a una bajada del Cuadro de Mando Integral, es decir, se establece como aporta cada área al cumplimiento de los objetivos corporativos. En esta oportunidad, se realizaron tableros para la Gerencia de Servicios Bursátiles y su Subgerencia de Productos Bursátiles, y para la Gerencia de Servicios Gestión y su Subgerencia de Desarrollos Gestión.

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Meta Área
Financiera	Aumentar utilidad de la compañía	Margen Operacional	(Ingresos operaciones - Gastos operacionales) / Ventas Netas	10%
	Aumentar ingresos	Generación de ingresos por nuevas ventas	Ingresos por ventas nuevas / Ingresos totales * 100	9%
		Ingresos recurrentes de periodos anteriores	(Ingresos recurrentes t - ingresos recurrentes t-1)	0
	Disminuir costos	Costos de la gerencia	Costos operacionales real / costos operacionales presupuestado	1
Clientes	Mantener participación de mercado de productos de negociación	Devolución de terminales	(Terminales t - terminales t-1)	> 0
	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Encuesta de percepción de servicio	(Σ respuestas notas 4 o 5 / Σ respuestas totales)*100 (nota: encuesta de satisfacción va de una escala de 1 a 5)	75%
	Aumentar participación de mercado de servicios de información	Participación de mercado de servicios de información	Terminales consulta Bolsa / Total de terminales de consulta en el mercado	30%
Procesos Internos	Mantener confiabilidad de los sistemas o plataformas	Uptime del sistema	Promedio horas de sistema disponible x mes durante horario de mercado abierto	99,998%
	Aumentar portafolio de productos de información	Productos en la cartera que se comercializan	(Productos t / productos t-1)*100	10%
	Realizar traspaso integro de información a áreas de desarrollo	Brief de traspaso (nota: se diseña un formulario con puntos mínimos)	Campos completados brief / campos totales brief	100%
	Monitorear opinión de los clientes	Ideas de clientes	Nº ideas mensuales	
	Mejorar funcionalidad de terminales	Mejoras implementadas	Mejoras incorporadas / total de mejoras propuestas	70%

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Meta Área
	Optimizar procesos	Disminución de tiempos de desarrollo de proyectos	Tiempo de desarrollo de proyectos t / Tiempo de desarrollo de proyectos t-1	90%
Capacidades y Recursos	Potenciar habilidades de servicio orientado al cliente	Aprobación de capacitaciones personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso	100%
		Capacitación personal	Horas de capacitación de habilidades de servicio al cliente real / horas de capacitación de habilidades de servicio al cliente presupuestadas	100%
	Mantener actualizados los conocimientos de TI	Aprobación de capacitaciones personal TI	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso	100%
	Robustecer plataformas de soporte de los sistemas	Avance migración de sistemas	Migración lograda/migración planificada	100%
	Desarrollar habilidades de innovación	Aprobación de capacitaciones personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso	100%
		Capacitación personal	Horas de capacitación de habilidades de innovación real / horas de capacitación de habilidades de innovación presupuestadas	100%

Tabla 3.9 Tablero de Control Gerencia de Servicios Bursátiles

Fuente: Elaboración propia

La Gerencia de Servicios Bursátiles se hace cargo de todo el negocio relacionado con la negociación en los mercados que ofrece la bolsa, por lo que se hace responsable por el cumplimiento de los ingresos que corresponden a los productos que comercializa, y la retención de ingresos recurrentes, que viene dado principalmente por el arriendo mensual de los terminales de negociación y consulta. Adicionalmente, deben hacerse cargo del mejoramiento de la percepción que tiene el cliente de la atención que ofrece la Bolsa, de

asegurar la confiabilidad de los sistemas, de estar en constante búsqueda de nuevos mercados y productos que permitan aumentar los montos transados en los mercados. Para esto, tendrá las facultades para acomodar los procesos de la manera más eficiente que considere, con el fin de disminuir los tiempos de desarrollo y respuesta. Y para todo lo anterior, debe acompañar la capacitación de sus trabajadores en temas relacionados a sus funciones, para estar en constante mejora.

Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Meta Área
Mantener participación de productos de negociación	Ingresos recurrentes de productos de negociación	$((\text{Ingresos recurrentes } t - \text{ ingresos recurrentes } t-1))$	0
Aumentar venta de productos de información	Generación de ingresos por nuevas ventas	$\text{Ingresos por ventas nuevas} / \text{Ingresos totales} * 100$	9%
Mejorar la percepción de servicio al cliente	Percepción de servicio	$(\sum \text{respuestas notas 4 o 5} / \sum \text{respuestas totales}) * 100$	75%
Monitorear opinión de los clientes	Ideas de clientes	N ^a ideas mensuales	3
Desarrollar productos y servicios que respondan a alguna necesidad del cliente	Promedio de cumplimiento de requerimientos	Promedio de requerimientos validados	90%
Validación de prototipo (preaprobación)	N ^o elementos que no contiene el brief (ver que falla menos)	Campos completados brief / campos totales brief	100%
Potenciar habilidades de servicio orientado al cliente	Actualización base de datos	Base de datos actualizada / total base de datos	100%
Utilización de sistemas información integrados	Integración de sistemas	Fecha de última actualización de datos	Durante último mes

Tabla 3.10 Tablero de Control de la Subgerencia de Productos Bursátiles

Fuente: Elaboración propia

La Subgerencia de Productos Bursátiles es la encargada de la creación de productos bursátiles, de su comercialización, y de la relación con el cliente, para esto requiere desarrollar habilidades de atención al cliente, para lograr empatizar con él, y poder identificar qué

necesidad tiene, y de esta forma poder desarrollar productos que respondan a sus solicitudes, involucrándolo en el proceso de creación.

La tabla 3.11 corresponde a la Gerencia de Servicios Gestión.

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Meta Área
Financiera	Aumentar utilidad de la compañía	Margen Operacional	(Ingresos operaciones - Gastos operacionales) / Ventas Netas	10%
	Aumentar ingresos	Generación de ingresos por nuevas ventas	Ingresos por ventas nuevas / Ingresos totales * 100	9%
	Disminuir costos	Costos de la compañía	Costos operacionales real / costos operacionales presupuestado	100%
Clientes	Aumentar participación de mercado de gestión	Participación de mercado tecnológico	(Σ Corredoras con Sistema de Gestión Bolsa / Σ corredoras) * 100	80%
	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Percepción de servicio	(Σ respuestas notas 4 o 5 / Σ respuestas totales)*100 (nota: encuesta de satisfacción va de una escala de 1 a 5)	75%
Procesos Internos y	Ampliar portafolio de productos	Participación de mercado tecnológico	(Σ Corredoras con Sistema de Gestión Bolsa / Σ corredoras) * 100	80%
	Desarrollar productos y servicios que respondan a alguna necesidad del cliente	Valoración del prototipo	Promedio Evaluación del cliente sobre el prototipo (nota: evaluación tiene una escala de 1 a 7)	> 6
	Cumplir con planificación de proyectos	Cumplimiento de presupuesto planificado	HH utilizadas / HH planificadas	90%
	Monitorear opinión de los clientes	Ideas de clientes	Nº ideas mensuales	2
	Optimizar procesos	Atrasos de procesos	Acumulado del atraso de los proyectos de un semestre	10%
Capacidades	Potenciar habilidades de servicio orientado al cliente	Aprobación de capacitaciones a personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso	100%
		Capacitación al personal	Horas de capacitación de habilidades de servicio al cliente real / horas de capacitación de	100%

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Meta Área
			habilidades de servicio al cliente presupuestadas	
	Mantener actualizados los conocimientos de TI	Aprobación de capacitaciones a personal TI	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso	100%
	Desarrollar habilidades de innovación	Aprobación de capacitaciones a personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso	100%
		Capacitación al personal	Horas de capacitación de habilidades de innovación real / horas de capacitación de habilidades de innovación presupuestadas	100%

Tabla 3.11 Tablero de Control de la Gerencia de Servicios Gestión
Fuente: Elaboración propia

La Gerencia de Servicios Gestión, es la que ofrece productos específicos para la gestión que deben hacer los corredores con sus clientes. De esta forma, apoya todo el backoffice que se genera luego de que se generan las transacciones por parte de las Corredoras. Para ello, y dado el numero acotado de corredores que existe en el mercado, ofrece productos parametrizables y adaptados a la realidad de cada Corredora, por lo que es muy importante el contacto que logre tener con los cliente, y poder cumplir con los compromisos, ya que las relaciones que se originan entre los usuarios y los trabajadores de la Bolsa son en base a la confianza y al trabajo colaborativo. Al igual que la gerencia anterior, debe capacitar constantemente a sus trabajadores para poder cumplir con lo solicitado por el cliente.

Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Meta Área
Terminar desarrollos en tiempo	Cumplimiento tiempos planificados	Tiempo de desarrollo real/tiempo de desarrollo estimado	100%

Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Meta Área
Validación de prototipo (preaprobación)	N° elementos que no contiene el brief (ver que falla menos)	Campos completados brief / campos totales brief	100%
Control de asignación de HH por proyecto	Cumplimiento de HH por proyecto	HH destinada proyecto n / HH asignada proyecto n	95%
Utilización de Sistemas de Información integrados	Utilización de los sistemas	Información completada / Información requerida	90%
Optimización procesos de desarrollo	Disminución tiempos de desarrollo de proyectos	Tiempo de desarrollo de proyectos t / Tiempo de desarrollo de proyectos t-1	90%

Tabla 3.12 Tablero de Control de la Subgerencia de Desarrollo Gestión
Fuente: Elaboración propia

La Subgerencia de Desarrollo Gestión, es la que se encarga de desarrollar los productos que se ofrecen al cliente, para esto, requiere tener procesos optimizados que permitan la entrega de los proyectos con la menor desviación posible, contribuyendo a la mejora de la percepción de los servicios al cliente. De esta forma, colabora en el aumento del portafolio de productos ofrecidos, y por consiguiente, mayores opciones de oferta para los clientes.

3.13. Justificación de la propuesta de tableros funcionales

Los tableros propuestos para ambas gerencias buscan alinearlas en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. De esta forma se facilita la resolución de los problemas presentados en el punto anterior, ya que consigue que ambas gerencias se enfoquen en sus clientes específicos, alineándose con los objetivos financieros. El objetivo de estos tableros es hacer relevancia en que el trabajo de todos tiene una incidencia que como le va a la empresa en términos económicos, siendo el más relevante el objetivo de cumplimiento de plazos de entrega de productos, ya que, si estos proyectos no terminan, entonces no se puede facturar. También es muy importante el objetivo relacionado con Desarrollar Habilidades de Servicio

al Cliente e Innovación, ya que esto se convierte en la base para poder mejorar la percepción que tiene el cliente sobre los servicios y productos ofrecidos por la Bolsa, siguiendo los ejes de Servicios al Cliente, Innovación y Eficiencia Operacional.

CAPITULO IV: ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos

La estructura antigua de la Bolsa, cuenta con un esquema de incentivo donde se premia el cumplimiento de ingresos anual, y las ventas realizadas. A continuación, se detallan ambos:

1. Cumplimiento del presupuesto anual de crecimiento de la empresa: la definición de este bono es que se paga un sueldo adicional, una vez al año (habitualmente enero), y el motivo del pago se evalúa de acuerdo a si se cumplió el crecimiento anual presupuestado de la compañía o no. El segundo criterio de pago es la evaluación personal de desempeño, es decir, si es que se decide el pago del bono, el empleado recibe un porcentaje de su sueldo de acuerdo a la nota de la evaluación del año, pudiendo recibir un mínimo del 30% del sueldo, y un máximo de 150% del sueldo. En la práctica, el bono se paga todos los años, quedando a decisión del directorio en los casos que no se cumpla con la meta de crecimiento, que nunca ha indicado que se deje de pagar el bono. Dado lo anterior, este incentivo esta “incorporado” en lo que los trabajadores esperan recibir de la empresa, por lo que no cumple con el fin de incentivar un cumplimiento de crecimiento, ya que el reparto del bono siempre ha estado asegurado. De acuerdo a lo explicado, el porcentaje recibido depende de la evaluación del desempeño, por lo que logra que cada trabajador haga su mejor esfuerzo por recibir un mayor porcentaje, pero, considerando que solo la GC tiene asociada su evaluación de desempeño a los resultados de la compañía, este incentivo al crecimiento no ejerce el efecto para el que fue creado en todos los trabajadores de la compañía.

Está destinado para todos los trabajadores con contrato indefinido. En caso de llevar menos de un año, se paga proporcional a los meses que lleve trabajando en la empresa.

Los gerentes y subgerentes cuentan con un bono fijo en el mes de enero, que está establecido según contrato, por lo que no está sujeto a ninguna condición adicional.

2. Incentivos por venta: este incentivo está orientado solo al personal que vende, es decir, solo se paga a algunos trabajadores de la GC. Consiste en pagar un porcentaje del monto vendido, al momento de la facturación. Como se vio en los capítulos anteriores, la GC es la que tiene la principal relación con el cliente, capta las necesidades del cliente, y ofrece los productos o desarrollos disponibles, y son GPD y GI los que investigan y desarrollan los productos, respectivamente, por lo que la entrega del producto no depende, en ninguna instancia de la GC, si no que de los tiempos de GPD y GI. De esta forma, estas últimas gerencias no tienen ningún incentivo a terminar los desarrollos en tiempo, ya que no les afecta el momento de la facturación, como si a GC, provocando una desconexión entre los objetivos perseguidos por GC y los perseguidos por GPD y GI, quienes se limitan a distribuir los equipos y los tiempos de manera eficiente, pero sin considerar los acuerdos previos con los clientes, ni el momento en que se les pueda cobrar.

3. Aguinaldo: es un beneficio monetario que se reparte 3 veces al año, en fechas determinadas (marzo, septiembre y diciembre). El monto es determinado por el Gerente General, y puede ser entre un 5% y 8% del sueldo bruto. Este monto se considera dentro de la remuneración anual que recibe el trabajador, y está destinado para todos los trabajadores con contrato indefinido. En caso de llevar menos de un año, se paga proporcional a los meses que lleve trabajando en la empresa.

4. Beneficios de retención: dentro de los beneficios se puede mencionar
- a. servicio de almuerzo en el casino del edificio, sin costo adicional para el trabajador.
 - b. Seguro de salud complementario.
 - c. Pago de remuneración completa en caso de licencia de más de tres días.
 - d. Pago de remuneración completa en caso de pre y post natal.

Con respecto a la evaluación de desempeño, actualmente, está definida de manera uniforme para toda la organización, es decir, se evalúan los mismos aspectos para todos los trabajadores, y las preguntas están planteadas de manera idéntica para todos, generando principalmente:

- Dificultad para identificar el aporte de la función individual en el cumplimiento de la estrategia de la organización.
- Desconexión entre la función individual y la misma evaluación, generando confusión en lo que espera la empresa de cada trabajador, y como poder conseguirlo.

Dado lo anterior, se propone establecer una nueva evaluación del desempeño que incorpore la evaluación de habilidades blandas (subjetivas) que se requieran para el cargo, y que apunte a las funciones individuales del cargo (objetivo), que sirva de guía al trabajador con respecto a lo que se espera que el haga durante el año, para poder conectar estas funciones con el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

4.2. Propuesta de esquemas de incentivos

Dada la nueva estructura sugerida en el capítulo anterior, y considerando la implementación de una Evaluación del Desempeño que se ajuste a las funciones y objetivos de cada trabajador, se propone reestructurar el esquema de incentivo actual, considerando las principales áreas de las líneas de negocio definidas. Por lo anterior, en este proyecto de tesis se desarrollara el esquema de incentivos del Gerente de Servicios Bursátiles, y del Subgerente de Productos Bursátiles, y para el Gerente de Servicios Gestión y el Subgerente de Desarrollo Gestión.

En la Tabla 4.1 se presenta en un cuadro como se relaciona la estrategia de la empresa con los incentivos ofrecidos a los cargos mencionados anteriormente, donde:

1. Tipo de indicador: indica a que grupo afecta el indicador. Por ejemplo, si el tipo de indicador es “Gerencia”, entonces es el gerente el que debe responder por esos indicadores.
2. Periodicidad: indica que tan seguido se evaluarán los indicadores.
3. Meta anual: es el resultado esperado para el final del periodo.
4. Presente en la evaluación del desempeño: indica si el indicador incide en la nota que obtenga el trabajador en su evaluación del desempeño.
5. Peso en la nota final: es la ponderación que tiene el resultado de ese indicador en la nota final de la evaluación del desempeño.
 - Desempeño mínimo: es el cumplimiento mínimo esperado para cada indicador en el periodo.

Para mejor entendimiento se agruparon los objetivos de acuerdo a la estructura de pago de bonos. Es decir, de acuerdo al cumplimiento de cada grupo, se establece la opción de recibir el bono por cumplimiento. Adicionalmente, se establece un reconocimiento por nota de evaluación de desempeño que premia a las diez mejores evaluaciones de la empresa en el año, a quienes se le otorga un reconocimiento de cinco días libres adicionales, que podrán tomarse en cualquier momento del año, más un chapita dorada de reconocimiento, que podrán portar durante sus horas de trabajo. Estos reconocimientos no implican un desembolso significativo para la Bolsa, y buscan motivar de manera no monetaria a los trabajadores.

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Tipo de Indicador	Periodicidad	Meta Anual	Peso en la nota de desempeño objetivo	Desempeño mínimo objetivo
Ingresos	Aumentar utilidad de la compañía	Margen Operacional	(Ingresos operaciones - Gastos operacionales) / Ventas Netas	Gerencia	Anual	10%	30%	5%
	Aumentar ingresos	Generación de ingresos por nuevas ventas	Ingresos por ventas nuevas / Ingresos totales * 100			9%		5%
		Ingresos recurrentes de periodos anteriores	Ingresos recurrentes t / ingresos recurrentes t-1			100%		50%
	Disminuir costos	Costos de la compañía	Costos operacionales real / costos operacionales presupuestado			100%		50%
Productos	Mantener participación de mercado de productos de negociación	Devolución de terminales	Terminales t / Terminales t-1			100%	45%	50%
	Aumentar portafolio de productos de información	Productos en la cartera que se comercializan	(Productos t / productos t-1)*100			10%		5%
Servicio	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Encuesta de percepción de servicio	(Σ respuestas notas 4 o 5 / Σ respuestas totales)*100 (nota: encuesta de satisfacción va de una escala de 1 a 5)			75%	15%	38%

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Tipo de Indicador	Periodicidad	Meta Anual	Peso en la nota de desempeño objetivo	Desempeño mínimo objetivo
	Mantener confiabilidad de los sistemas o plataformas	Uptime del sistema	Prom horas de sistema disponible x mes durante horario de mercado abierto	Gerencia	Anual	99,998%		99,998%
Capacitación	Desarrollar habilidades de innovación	Aprobación de capacitaciones a personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso			100%	10%	70%
	Potenciar habilidades de servicio orientado al cliente	Aprobación de capacitaciones a personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso			100%		70%

Tabla 4.1 Relación de objetivos estratégicos con desempeño esperado Gerencia de Servicios Bursátiles

En el caso de la Gerencia de Servicios Bursátiles, el Gerente debe responder por el cumplimiento de ingresos y costos de la gerencia, y el cumplimiento de las metas asociadas tendrá un peso del 30% en la nota correspondiente a la evaluación objetiva del desempeño. Con respecto a la agrupación de objetivos correspondientes a Productos, el cumplimiento de las metas asociadas, corresponden a un 45% de la misma nota. En este caso, la base para poder captar más clientes, mantener a los existentes y aumentar ingresos, está relacionada con los productos que se ofrecen y como estos responden a las necesidades de los clientes, por lo que es importante darle el peso que permita que esto sea una prioridad para los trabajadores. Por último, los objetivos relacionados con servicio, tienen un peso de un 25% en la nota objetiva, principalmente porque son un menor número en comparación con los grupos anteriores.

En la Tabla 4.2, se puede ver la relación de los objetivos estratégicos con el desempeño esperado de la Subgerencia de Productos Bursátiles.

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Tipo de Indicador	Periodicidad	Meta Anual	Peso en la nota de desempeño objetivo	Desempeño mínimo objetivo		
Ingresos	Mantener participación de productos de negociación	Ingresos recurrentes de productos de negociación	((Ingresos recurrentes t - ingresos recurrentes t-1)	Subgerencia	Anual	0	25%	0%		
	Aumentar venta de productos de información	Generación de ingresos por nuevas ventas	Ingresos por ventas nuevas / Ingresos totales * 100			9%	25%	5%		
Productos	Monitorear opinión de los clientes	Ideas de clientes	N ^a ideas mensuales						10%	0%
	Desarrollar productos y servicios que respondan a alguna necesidad del cliente	Promedio de cumplimiento de requerimientos	Promedio de requerimientos validados					90%	10%	45%
	Validación de prototipo (preaprobación)	Nº elementos que no contiene el brief (ver que falla menos)	Campos completados brief / campos totales brief					100%	5%	50%
Servicio	Potenciar habilidades de servicio orientado al cliente	Actualización base de datos	Base de datos actualizada / total base de datos					100%	5%	50%
	Utilización de sistemas información integrados	Integración de sistemas	Fecha de última actualización de datos					Durante último mes	5%	Durante último mes
	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Percepción de servicio	(Σ respuestas notas 4 o 5 / Σ respuestas totales)*100					75%	15%	38%

Tabla 4.2 Relación de objetivos estratégicos con desempeño esperado Subgerencia de Productos Bursátiles

En el caso de la Subgerencia de Productos Bursátiles se puede ver que, dada la definición de sus funciones relacionada con la relación con el cliente y la venta de productos y servicios bursátiles de la Bolsa, los objetivos relacionados con Ingresos, son los que tienen mayor peso en la evaluación, buscando así, que el foco de esta Subgerencia sea la generación de ingresos.

En la Tabla 4.3 se muestra la relación de los objetivos estratégicos con el desempeño esperado de la Gerencia de Servicios Gestión.

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Tipo de Indicador	Periodicidad	Meta Anual	Peso en la nota de desempeño objetivo	Desempeño mínimo objetivo				
Ingresos	Aumentar utilidad de la compañía	Margen Operacional	(Ingresos operaciones - Gastos operacionales) / Ventas Netas	Gerencia	Anual	10%	30%	7%				
	Aumentar ingresos	Generación de ingresos por nuevas ventas	Ingresos por ventas nuevas / Ingresos totales * 100			9%		6%				
	Disminuir costos	Costos de la compañía	Costos operacionales real / costos operacionales presupuestado					0%				
Productos	Aumentar participación de mercado de gestión	Participación de mercado tecnológico	(Σ Corredoras con Sistema de Gestión Bolsa / Σ corredoras) * 100			Gerencia	Anual	80%	40%	56%		
	Ampliar portafolio de productos	Participación de mercado tecnológico	(Σ Corredoras con Sistema de Gestión Bolsa / Σ corredoras) * 100					80%		56%		
Servicio	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Percepción de servicio	(Σ respuestas notas 4 o 5 / Σ respuestas totales)*100 (nota: encuesta de satisfacción va de una escala de 1 a 5)					Gerencia	Anual	75%	10%	53%
Capacitaci	Desarrollar habilidades de innovación	Aprobación de capacitaciones a personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso							100%		20%

Potenciar habilidades de servicio orientado al cliente	Aprobación de capacitaciones a personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso			100%		70%
--------------------------------------------------------	-----------------------------------------	--------------------------------------------------------	--	--	------	--	-----

Tabla 4.3 Relación de objetivos estratégicos con desempeño esperado de la Gerencia de Servicios Gestión

Para la Gerencia de Servicios Gestión, el peso del grupo Ingresos en la nota final de la evaluación objetiva, es de 30%, ya que está a cargo de generar ingresos y venta de productos tecnológicos que implican un desembolso importante para el cliente, por lo que es importante que la Gerencia mantenga el foco en la generación de ingresos. El grupo de Productos, por su parte, representan el 40%, ya que, al igual que la Gerencia de Servicios Bursátiles, desarrollar productos que atiendan necesidades de los clientes es lo que permitirá aumentar las ventas, y así los ingresos. Con respecto al grupo Servicios, en este caso tiene un peso de 30%, ya que los productos de Gestión se vende a un grupo acotado de clientes (Corredores), y poder tener una buena relación con ellos es una herramienta potente para poder realizar la migración (voluntaria) de todos los que tienen Sistema SEBRA, al Sistema Optimus, lo que incide de manera directa y potente en los ingresos de la compañía.

En la Tabla 4.4 se muestra la relación de los objetivos estratégicos con el desempeño esperado de la Subgerencia de Desarrollos Gestión.

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Tipo de Indicador	Periodicidad	Meta Anual	Peso en la nota de desempeño objetivo	Desempeño mínimo objetivo
Ingresos	Aumentar venta de productos gestión	Generación de ingresos por nuevas ventas	Ingresos por ventas nuevas / Ingresos totales * 100	Subgerencia	Anual	9%	20%	6%
Productos	Validación de prototipo (preaprobación)	N° elementos que no contiene el brief (ver que falla menos)	Campos completados brief / campos totales brief			100%	65%	70%
	Terminar desarrollos en tiempo	Cumplimiento tiempos planificados	Tiempo de desarrollo real/tiempo de desarrollo estimado			100%		70%
	Desarrollar productos y servicios que respondan a alguna necesidad del cliente	Valoración del prototipo	Promedio Evaluación del cliente sobre el prototipo (nota: evaluación tiene una escala de 1 a 7)			6		4
Servicio	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Percepción de servicio	(Σ respuestas notas 4 o 5 / Σ respuestas totales)*100			75%	15%	53%

Tabla 4.4 Relación de objetivos estratégicos con desempeño esperado de la Subgerencia de Desarrollo Gestión

Para la Subgerencia de Desarrollos Gestión, los ingresos representan un 20%, ya que si bien no son los que salen a vender directamente al cliente, son los responsables de desarrollar lo que el cliente solicita, por lo que resultaba imperioso poder hacerlos responsables de las ventas e ingresos que genera la Gerencia. Adicionalmente, el grupo de indicadores de productos tiene un 65% de peso en la nota final de la evaluación objetiva, dado que es responsabilidad de la subgerencia poder optimizar procesos, ser eficientes en el trabajo, y poder llegar a las soluciones que se le solicitan. Por último, el grupo de Servicios, es solo un indicador y tiene el 15% de peso, dado que, si bien no tienen relación directa con el cliente, el trabajo que ellos realicen incidirá en la percepción que el cliente tenga sobre el servicio que entrega la Bolsa.

Como se planteó en un principio, la evaluación del desempeño estará compuesta por dos partes, una será lo descrito anteriormente para cada cargo, y la otra parte considera la evaluación de habilidades blandas, que será realizada por la jefatura del cargo, de acuerdo a su percepción. Esta parte de la evaluación del desempeño tendrá una 30% de peso en la nota final, considerando que la evaluación objetiva tendrá la diferencia, es decir un 70%, y dentro de este 70% está la distribución de los indicadores vistos anteriormente.

Simulación: A continuación se presentará la simulación del desempeño del Gerente de Servicios Bursátiles, según el modelo que se presentó en los párrafos anteriores. La Tabla 4.5 muestra el comportamiento que se ejemplificará, donde el Gerente de Servicios Bursátiles muestra un comportamiento que en la mayoría de los casos sobrepasa el mínimo esperado, otras lo iguala, y en un caso está bajo el mínimo esperado establecido.

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Tipo de Indicador	Periodicidad	Meta Anual	Peso en la nota de desempeño objetivo	Desempeño mínimo objetivo	Desempeño anual simulado	Cumplimiento de meta anual
Ingresos	Aumentar utilidad de la compañía	Margen Operacional	(Ingresos operaciones - Gastos operacionales) / Ventas Netas	Gerencia	Anual	10%	30%	5,0%	8%	80%
	Aumentar ingresos	Generación de ingresos por nuevas ventas	Ingresos por ventas nuevas / Ingresos totales * 100			9%		4,5%	5%	56%
		Ingresos recurrentes de periodos anteriores	Ingresos recurrentes t / ingresos recurrentes t-1			100%		100%	120%	120%
	Disminuir costos	Costos de la compañía	Costos operacionales real / costos operacionales presupuestado			100%		100%	100%	100%
Productos	Mantener participación de mercado de productos de negociación	Devolución de terminales	(Terminales t - terminales t-1)			100%	45%	50,0%	100%	100%
	Aumentar portafolio de productos de información	Productos en la cartera que se comercializan	(Productos t / productos t-1)*100			10%		7,5%	9%	90%

	Objetivo Área	Indicador Área	Métrica	Tipo de Indicador	Periodicidad	Meta Anual	Peso en la nota de desempeño objetivo	Desempeño mínimo objetivo	Desempeño anual simulado	Cumplimiento de meta anual
Servicio	Mejorar la percepción de servicio al cliente	Encuesta de percepción de servicio	$(\sum \text{respuestas notas 4 o 5} / \sum \text{respuestas totales}) * 100$ (nota: encuesta de satisfacción va de una escala de 1 a 5)			75%	25%	55,0%	90%	120%
	Mantener confiabilidad de los sistemas o plataformas	Uptime del sistema	Promedio horas de sistema disponible x mes durante horario de mercado abierto			99,998%		99,998%	99,998%	100%
Capacitación	Potenciar habilidades de servicio orientado al cliente	Aprobación de capacitaciones a personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso			100%		75,0%	80%	80%
	Desarrollar habilidades de innovación	Capacitación al personal	Personal aprobado x curso / personal asistente x curso			100%		80,0%	81%	81%

Tabla 4.5 Simulación de esquema de incentivos para el Gerente de Servicios Bursátiles

Se puede ver que, si bien el comportamiento es alto, el comportamiento anual de evaluación objetiva es de un 88%, de acuerdo a la Tabla 4.6.

Tipo de indicador	Promedio de cumplimiento por tipo de indicador	Peso en la nota de desempeño objetivo	Ponderación de cumplimiento anual
Ingresos	89%	30%	27%
Productos	95%	45%	43%
Servicio	110%	15%	17%
Capacitación	81%	10%	8%
TOTAL			94%

Tabla 4.6 Evaluación objetiva

Dada la Tabla 4.7, el 88% proporcionalmente equivale a una nota de 4,1.

Cumplimiento anual	Nota
0%-50%	1
50%-75%	2
75%-87,5%	3
87,5%-100%	4
>100%	5

Tabla 4.7 Rango de Notas

El Gerente de Servicios Bursátiles obtiene una nota de 3,9 en habilidades blandas, por lo que ponderando ambas notas, nota de desempeño objetivo junto a nota de desempeño subjetiva, da una nota promedio final de 4,18.

	Ponderado	Peso en nota final	Nota final
Nota objetiva	4,3	70%	3,01
Nota subjetiva	3,9	30%	1,17
Notal final			4,18

Tabla 4.8 Cálculo de nota final

La nota 4,04 calculada, permite que el Gerente de Servicios Bursátiles obtenga un bono de 120% el monto de su remuneración, como se puede ver en la Tabla 4.9.

Escala de notas	Definición de bono
<3	no bono
3 - 3,9	90% remuneración
4 - 4,9	120% remuneración
>= 5	200% remuneración

Tabla 4.9 Cálculo de bono

Para poder establecer si recibe o no el incentivo no monetario de los cinco días libres y la chapita de reconocimiento, se debe tener la información de la evaluación del desempeño de toda la compañía, para saber si está dentro de los diez mejores o no.

4.3. Justificación del esquema de incentivos

El esquema presentado anteriormente permite alinear a los empleados al cumplimiento de los objetivos, ya que ayuda a comunicarles como aporta la función de cada uno al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Bolsa. El hecho de incorporar un incentivo a las áreas de desarrollo como lo son las Subgerencias de Desarrollo de Productos, tanto de la Gerencia de Servicios Bursátiles, como la Gerencia de Servicios Gestión de ambas líneas de negocio,

permite involucrarlos y busca incentivarlos a sentirse parte de la venta, muestra que el esfuerzo que ellos hagan por cumplir con sus objetivos establecidos, será reconocido y recompensado. Adicionalmente, las Subgerencias de Productos de ambas Gerencias se llevan el mayor peso sobre el cumplimiento de ingresos, dada la definición de sus funciones, incentivándolos a este cumplimiento, y principalmente a mejorar la definición y gestión de productos que se le ofrezca a los clientes, entendiendo que es el primer paso para poder generar una nueva venta. En ambos casos, los esquemas de incentivos propuestos buscan guiar de manera clara y explícita, sobre el comportamiento que se espera de cada cargo, de manera que la consecuencia debería ser el mejorar el servicio y comunicación con el cliente, lo que deriva en mejorar los productos y servicios ofrecidos, lo que debería impulsar la compra de estos, y en consecuencia el aumento de los ingresos respectivos.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

En el proyecto de tesis presentado en los capítulos anteriores, se busca cumplir con los objetivos planteados en un principio, que responden a poder diseñar un sistema de Control de Gestión que permita el monitoreo del cumplimiento de la planificación estratégica, a través de indicadores de gestión, e iniciativas estratégicas asociadas.

Realizando los análisis detallados al principio de este trabajo, se puede concluir, de manera general, que los problemas de desalineamiento en la Bolsa de Santiago, se debían, principalmente, a falta de comunicación de una estrategia consensuada entre los gerentes, provocando que cada cual trabajara de manera más bien aislada en lo que cada uno creía que era la mejor estrategia para conseguir los resultados exigidos. Para poder revertir esta situación es que se replanteo la Misión y Visión que estaban definidas, con el fin de poder conectarla con los trabajadores, facilitando el entendimiento y comunicación dentro de la misma empresa. El foco principal es que al leer estas definiciones estratégicas, los trabajadores puedan entender que es lo que hace la empresa, y hacia dónde se dirige.

De los objetivos específicos que se plantearon en el inicio, se pasa a detallar el cumplimiento de cada uno dentro de este trabajo:

- Realizar un análisis estratégico con el fin de establecer la estrategia de la Bolsa. Se desarrollaron análisis Porter, PESTEL, Análisis Interno, Análisis de Recursos, que permitieron establecer la mejor estrategia de acuerdo al contexto de la organización.
- Evaluar la concordancia con la estrategia definida anteriormente, revisando la Propuesta de Valor de la Bolsa. Se estableció una propuesta de valor de la empresa que se contrastó con la estrategia definida, lo que permitió adecuarla y ponerla a disposición de la estrategia. De esta forma, se propone trabajar bajo tres atributos de

propuesta de valor, que permiten indicarle claramente al cliente lo que la Bolsa les puede ofrecer.

- Definir el modelo de negocio de la empresa considerando la estrategia previamente establecida. Los análisis realizados en los primeros capítulos permitieron contextualizar el modelo de negocio a utilizar, basándose en la propuesta de valor, y los atributos,
- Construir el Mapa Estratégico de la empresa, definiendo objetivos y temas estratégicos que faciliten la comunicación y el entendimiento de la estrategia. De acuerdo a la definición del modelo de negocio, se pudo realizar el mapa estratégico que definió de manera concreta los objetivos que se deben alcanzar para el cumplimiento de la estrategia, de acuerdo a ejes estratégicos que guían y encausan los diferentes objetivos planteados, y relacionados de acuerdo a la causa y efecto de cada uno dentro del mapa estratégico.
- Desarrollar un Cuadro de Mando Integral que permita monitorear y controlar la implementación de la estrategia. El cuadro de Mando Integral se desarrolla de acuerdo a los objetivos definidos en el mapa estratégico, y buscan indicar a los trabajadores las acciones que se deben realizar para cumplir el objetivo respectivo. De esta forma, la evaluación del desempeño se propone basada en el cuadro de mando que se desplegó par ambas gerencia de negocios.
- Desplegar la estrategia corporativa definida a dos áreas claves en la ejecución de esta. Y como consecuencia del punto anterior, se establecieron tableros de control para dos gerencias y dos subgerencias, que permitieron el despliegue de los objetivos en dos niveles, definiendo de manera específica como se medirá el resultado de cada cargo en la evaluación del desempeño. El trabajo presentado logro hacerse cargo de los

problemas de control que se plantearon, en el momento que se presentaron los tableros de control, que fijó indicadores a las áreas que presentaban mayor problema de desalineamiento, y de esta forma se logró involucrar a las áreas que no podían identificar su aporte a los resultados de la empresa, con el fin de todos trabajar por el mismo objetivo.

Para poder cumplir con éxito la implementación de las ideas propuestas, lo más importante es que la plana ejecutiva tenga la intención de generar estos cambios, ya que son ellos los que lideran a los equipos. Por otro lado, debe implementarse con una buena comunicación de la estrategia, que baje a toda la organización, para que todos estén enterados, y nuevamente, junto al compromiso de los ejecutivos principales pueda implementarse en toda la organización.

CAPITULO VI: REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Kaplan R. y Norton D. (2005). *The Execution Premium*. Barcelona: Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L.

Anthony R. y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. México DF: McGraw-Hill.

Porter, M (1979). *The structure within industries and companies' performance*. The Review of Economics and Statistics. The MIT Press

Bolsa de Santiago (2017), *Memorias*. Recuperado de <http://www.bolsadesantiago.com>

Bolsa de Santiago (2018), *¿Qué hace la Bolsa de Santiago?*. Recuperado de <http://www.bolsadesantiago.com> (página web renovada durante el 2do semestre de 2019)

Bolsa de Santiago, *Montos Transados*. Extraída de Tabla BHMN, Terminal de Consulta Bolsa de Santiago.

Comisión para el Mercado Financiero, *Definición Bolsa de Valores*. Recuperada de <http://www.cmfchile.cl>

Comisión para el Mercado Financiero, *Misión Comisión para el Mercado Financiero*. Recuperada de <http://www.cmfchile.cl>

Bolsa Electrónica de Chile (2017), *Publicaciones*. Recuperado de <http://www.bolchile.cl>

Bolsa de Corredores de Valparaíso (2017), *Bajar memoria*. Recuperado de <http://www.bovalpo.com>

Christian Cancino (2012), Docencia. Recuperado de <http://christiancancino.cl>

Unesco, Definición de Sostenibilidad. Recuperado de <http://es.unesco.org>