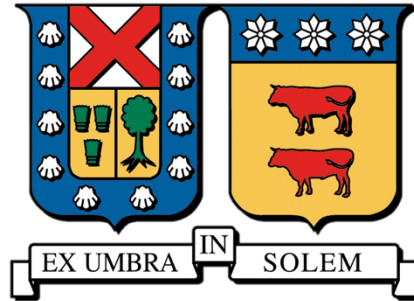


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
SANTIAGO-CHILE



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA UNA ADMINISTRADORA
GENERAL DE FONDOS

Presentado por

FRANCISCA IGNACIA CÁRDENAS JOFRÉ

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE

INGENIERA COMERCIAL

Profesor guía

Dr. LIONEL ANDRÉS VALENZUELA OYANEDER

Profesor co-referente

JOSÉ MIGUEL GONZÁLEZ PAUL

SANTIAGO, ENERO 2025

RESUMEN EJECUTIVO

La industria financiera en Chile es esencial para el crecimiento económico, ya que es capaz de dirigir capital hacia inversiones productivas. Su regulación es liderada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), institución que se encarga de asegurar la transparencia, proteger a los inversionistas y promover la estabilidad del sector. En este contexto, la CMF como entidad regulatoria, desarrolla de forma continua normativas orientadas a la prevención de crisis financieras y a la promoción de prácticas éticas entre las entidades del sector.

En mayo de 2024, la CMF emitió nuevas normativas, entre las cuales destacan la Normativa de Carácter General (NCG) N° 507 y NCG N°510, que impactan directamente a las Administradoras Generales de Fondos (AGF). En particular, la NCG N° 507 establece como uno de sus requisitos que las AGF deben contar con indicadores clave de riesgo (KRI) que sean monitoreados periódicamente para evaluar la exposición frente a los niveles de apetito por riesgo definidos. En este contexto, la presente memoria propone un sistema de control basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Robert Kaplan y David Norton, diseñado específicamente para Compass Group Chile, de manera que esta empresa sea capaz de garantizar el cumplimiento de las normativas emitidas por la CMF y fortalecer la cultura organizacional en términos de monitoreo, control y alineación estratégica, puesto que Compass carece de un enfoque estructurado para abordar estos requerimientos.

En primera instancia, se llevó a cabo un análisis integral del entorno interno y externo en el que opera la empresa, haciendo uso de herramientas como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, el análisis VRIO y FODA.

Posteriormente, se evaluó la coherencia entre la misión y visión de Compass, asegurando que los objetivos estratégicos reflejaran las prioridades organizacionales, lo cual es fundamental para integrar el sistema de control de riesgos con los principios y metas de la empresa.

En la tercera fase, se diseñó el sistema de control haciendo uso el Balanced Scorecard, desarrollando indicadores clave de riesgo (KRI) alineados con los objetivos estratégicos y los apetitos de riesgo.

Finalmente, se propone la implementación del Balanced Scorecard, estableciendo un marco claro para su integración. Esto refuerza que Compass sea capaz de cumplir con los requisitos normativos y fomente una cultura organizacional enfocada en la gestión integral de riesgos.

AGRADECIMIENTOS

Es un honor culminar este camino de aprendizaje, esfuerzo y crecimiento personal. El amor y apoyo incondicional de mi familia y seres queridos han sido mis principales fortalezas y las más grandes fuentes de motivación. Gracias a ellos he superado cada desafío y he encontrado determinación para avanzar, incluso en mis momentos de mayor dificultad.

A mi madre Marcela, a mis tías Carolina, Claudia, Lilian y Susana, a mi hermana Daniela y a mi tío Pablo, quienes me han formado con amor y sabiduría. Me enseñaron que basta de esfuerzo y perseverancia para convertir los sueños en realidad. Ustedes son mis mayores referentes y me siento profundamente orgullosa y agradecida de pertenecer a esta familia.

A mi amado José Miguel Gironés, quien me acompañó en todo este proceso con paciencia, amor y comprensión, incluso cuando mis responsabilidades me dejaban poco tiempo libre. Estuviste a mi lado en cada MBA sin importar lo temprano o tarde que fuera, solo para pasar más tiempo conmigo. Tu dedicación y apoyo fueron fundamentales para recorrer este camino. Tenerte en mi vida es un verdadero privilegio.

A mis amigas y compañeras de carrera Thiare Pizarro, Diana Burbano, Valentina Guerino, Muriel Sidgman, y a mi querido amigo Milán Viscarra, por las risas compartidas, los desafíos que enfrentamos y por apoyarme en los momentos más difíciles.

A mis profesores Lionel Valenzuela y José Miguel González, por su invaluable orientación y apoyo en mis instantes de frustración. Gracias por brindarme oportunidades que impulsaron mi crecimiento y por ser parte fundamental de mi formación profesional en esta querida casa de estudios.

A mi abuelita Hilda Rivano Sepúlveda, tú que siempre me cuidas desde el cielo, espero que te sientas dichosa de la persona que soy. Este logro siempre ha sido, es y será especialmente para ti.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 1.1 OBJETIVO GENERAL | 7 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 7 |
| 1.3 MOTIVACIÓN..... | 7 |
| 1.4 ALCANCE | 8 |
| 2. ANTECEDENTES | 8 |
| 2.1 INDUSTRIA FINANCIERA EN CHILE | 8 |
| 2.2 PARTICIPACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN EL PIB DE CHILE | 8 |
| 2.3 MARCO REGULATORIO DE LAS ADMINISTRADORAS GENERALES DE FONDOS..... | 11 |
| 2.3.1 ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS (AGF) | 11 |
| 2.3.2 SUPERVISIÓN Y REQUISITOS LEGALES DE LAS AGF | 12 |
| 2.4 EVOLUCIÓN DE LA REGULACIÓN FINANCIERA: UN ENFOQUE HACIA LA TRANSPARENCIA Y EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO..... | 13 |
| 2.5 NORMATIVAS RECIENTES COMO RESPUESTA A LOS DESAFÍOS ACTUALES..... | 13 |
| 2.6 COMPASS GROUP CHILE S.A. | 14 |
| 2.6.1 SERVICIOS DE COMPASS GROUP..... | 15 |
| 2.6.2 FACTORES DE RIESGO EN COMPASS GROUP..... | 17 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 21 |
| 3.1 ESTRATEGIA..... | 21 |
| 3.2 CONTROL DE GESTIÓN..... | 21 |
| 3.3 DIAMANTE DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL..... | 22 |
| 3.4 BALANCED SCORECARD | 24 |
| 3.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA..... | 25 |
| 3.4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE | 25 |
| 3.4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS..... | 26 |
| 3.4.4 PERSPECTIVA DE APENDIZAJE Y CRECIMIENTO..... | 26 |
| 3.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA EMPRESA | 27 |
| 3.5.1 ANÁLISIS PESTEL..... | 27 |
| 3.5.2 ANÁLISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER | 28 |
| 3.5.3 ANÁLISIS VRIO | 29 |
| 3.5.4 ANÁLISIS FODA..... | 30 |
| 3.5.5 MISIÓN..... | 31 |
| 3.5.6 VISIÓN..... | 31 |
| 3.5.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 32 |
| 3.5.8 APETITOS DE RIESGO | 32 |
| 4. METODOLOGÍA | 32 |
| 4.1 FASE 1: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL ENTORNO..... | 33 |
| 4.2 FASE 2: ETAPA DE FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA | 34 |
| 4.3 FASE 3: DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL | 35 |
| 4.4 FASE 4: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN..... | 35 |
| 5. DESARROLLO | 36 |
| 5.1 FASE 1: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL ENTORNO..... | 36 |
| 5.1.2 ANÁLISIS PESTEL..... | 36 |
| 5.1.3 ANÁLISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER | 40 |
| 5.1.4 ANÁLISIS VRIO | 42 |
| 5.1.5 ANÁLISIS FODA..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2 FASE 2: ETAPA DE FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA | 49 |
| 5.2.1 MISIÓN..... | 49 |
| 5.2.2 VISIÓN..... | 50 |
| 5.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 50 |
| 5.2.4 APETITOS DE RIESGO | 53 |
| 5.3 FASE 3: DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL | 54 |
| 5.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA..... | 54 |
| 5.3.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE | 54 |
| 5.3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS..... | 55 |
| 5.3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | 56 |
| 5.3.5 MAPA ESTRATÉGICO..... | 57 |
| 5.3.6 BALANCED SCORECARD..... | 57 |
| 5.3.7 INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA..... | 58 |
| 5.3.8 INDICADORES PERSPECTIVA DEL CLIENTE | 59 |
| 5.3.9 INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO..... | 60 |
| 5.3.10 INDICADORES PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | 61 |
| 5.4 FASE 4: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN..... | 63 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 67 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA..... | 69 |

1. INTRODUCCIÓN

En mayo de 2024, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) emitió Normas de Carácter General que establecen nuevos requisitos de control y transparencia en la gestión de las Administradoras Generales de Fondos (AGF). Estas normativas reflejan una evolución en la regulación del sector financiero, orientada a reforzar el gobierno corporativo y la supervisión de riesgos, con el objetivo de alinear los intereses de las empresas con sus metas de crecimiento y desarrollo.

Para Compass Group Chile S.A., Administradora General de Fondos, este desafío implica la implementación de un sistema de control sólido y eficiente que no solo asegure el cumplimiento normativo, sino que también impulse su capacidad de crecimiento, eficiencia y mejora continua. En este contexto, la presente memoria tiene como objetivo contribuir a la creación de un marco de control que permita a Compass cumplir con las normativas vigentes y consolidar una cultura de control, monitoreo y alineación estratégica.

La implementación de la Normativa de Carácter General (NCG) N° 507 y N° 510 presenta a Compass el desafío de integrar herramientas y sistemas de control que se ajusten a los nuevos estándares regulatorios, estableciendo umbrales y alertas que permitan monitorear indicadores de desempeño, gestión de riesgos y el cumplimiento de objetivos estratégicos. La NCG N° 507 se enfoca en fortalecer el gobierno corporativo y la gestión de riesgos, exigiendo un monitoreo continuo de indicadores clave, que estén alineados con el apetito de riesgo y las metas organizacionales. Por otro lado, la NCG N° 510, centrada en el control del riesgo operacional, requiere el desarrollo de métricas específicas que permitan evaluar la efectividad de los controles en Compass. Actualmente, la compañía carece de un sistema de control estructurado que le permita responder de manera eficiente a estos nuevos requerimientos regulatorios y, al mismo tiempo, facilitar la toma de decisiones informadas y estratégicas alineadas con sus objetivos de crecimiento.

Para abordar estos desafíos, esta memoria propone desarrollar un sistema de control que cumpla con los requisitos de la NCG N° 507 emitida por la CMF y, al mismo tiempo, potencie la alineación de Compass con sus objetivos de crecimiento y desarrollo organizacional. El enfoque del trabajo se sustentará en diversas herramientas de gestión, como el Balanced Scorecard (BSC) de Robert Kaplan y David Norton, que permitirá alinear los objetivos estratégicos de la organización con indicadores de desempeño relevantes. Esta herramienta

facilitará la estructuración de indicadores y la implementación de un sistema de monitoreo y control, promoviendo una gestión proactiva que refuerce la toma de decisiones basada en datos, así como la evaluación constante de la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de control para Compass Group Chile S.A. Administradora General de Fondos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el entorno y la situación interna de la empresa para identificar factores de riesgo.
2. Evaluar la coherencia entre la misión y visión, asegurando que los objetivos estratégicos reflejen las prioridades organizacionales.
3. Diseñar un sistema de control integral.
4. Desarrollar un plan de implementación del sistema de control propuesto.

1.3 MOTIVACIÓN

Se identifica una oportunidad significativa para aplicar conocimientos clave de gestión de riesgos en Compass. Este proyecto está orientado a fortalecer habilidades y competencias personales, contribuyendo al desarrollo y consolidación de experiencia en el sector financiero, así como preparar a la organización para enfrentar desafíos futuros.

Asimismo, se busca garantizar el cumplimiento regulatorio en relación con los indicadores de riesgo, minimizando el riesgo de sanciones que puedan impactar negativamente a la empresa a través de herramientas que promuevan la mejora continua y el fortalecimiento de la gestión de riesgos, el enfoque está en identificar y mitigar riesgos de manera anticipada, mejorando la capacidad de respuesta ante posibles amenazas y contribuyendo al desarrollo sostenible de la organización.

1.4 ALCANCE

El alcance de este proyecto comprende la implementación de un sistema de control integral para Compass Group Chile S.A. Administradora General de Fondos, que asegure el cumplimiento de las Normas de Carácter General NCG N° 507 y NCG N° 510 emitidas por la CMF. Este sistema incluirá el diseño y aplicación de herramientas y estrategias que permitan no solo el cumplimiento normativo a nivel nacional, sino también la alineación de Compass con sus objetivos de crecimiento y mejora continua en la gestión de riesgos y desempeño operativo.

2. ANTECEDENTES

2.1 INDUSTRIA FINANCIERA EN CHILE

El sistema financiero en Chile está compuesto por instituciones, mercados e instrumentos que operan bajo un marco normativo y regulatorio específico, con el objetivo de canalizar recursos desde los ahorrantes hacia los inversionistas. Su misión principal es captar el excedente de recursos de los ahorradores y dirigirlo hacia los prestatarios, tanto públicos como privados, que requieren financiamiento. Este proceso de intermediación financiera facilita la transferencia de fondos y contribuye así al desarrollo económico del país, fomentando la formación e incremento de capitales. Así, el sistema financiero busca mantener el equilibrio económico, promoviendo la eficiencia en la asignación de recursos y apoyando el crecimiento sostenible (Banco Central de Chile, 2009).

2.2 PARTICIPACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN EL PIB DE CHILE

Para el año 2024, se estimó que el Producto Interno Bruto (PIB) de Chile alcanzaría los 335.533 millones de dólares, lo que refleja la magnitud e importancia de la economía chilena en el contexto global. A continuación, se presenta un gráfico que ilustra la contribución de cada actividad económica al PIB de Chile (Macro, 2023).

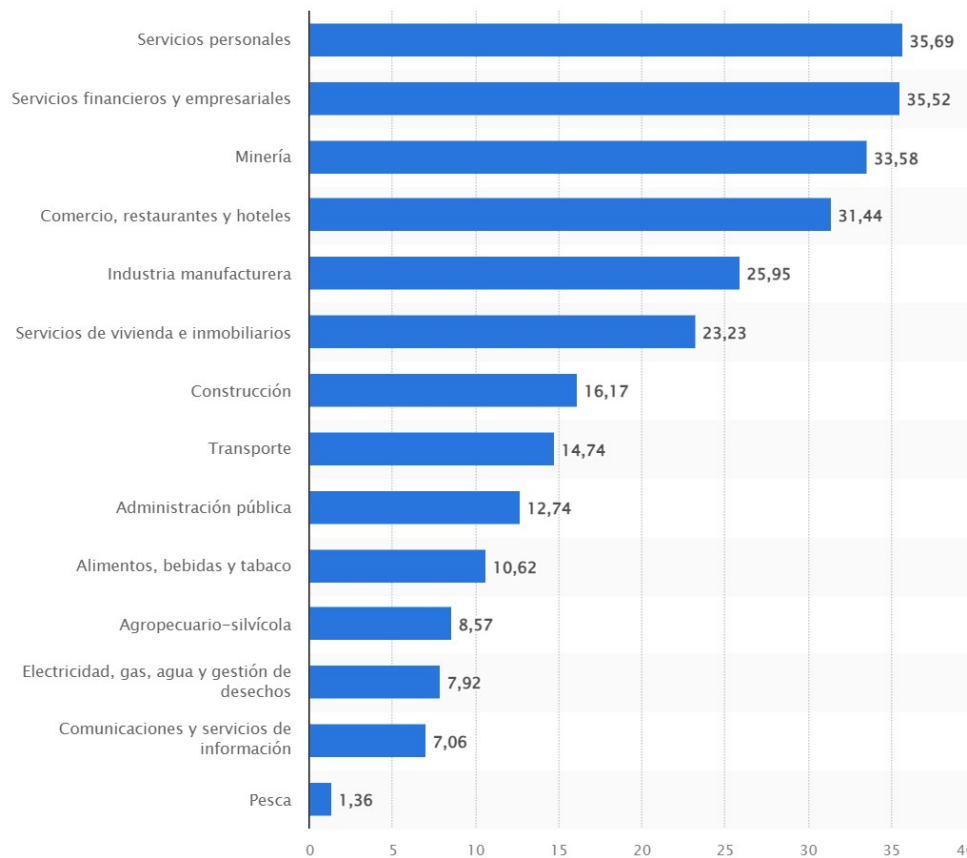


Figura 1: Distribución del PIB por actividad económica en Chile 2023 (en billones de pesos chilenos) (Statista, 2023)

Al 2020, Chile había logrado un desarrollo financiero significativo, comparable al de algunas economías avanzadas. Según el informe FSAP 2021, el sistema financiero chileno opera de manera eficiente dentro de un marco regulatorio robusto, lo que le ha permitido alcanzar estabilidad y crecimiento. Los activos del mercado financiero chileno superan los USD 780 mil millones, representando casi tres veces el tamaño del PIB del país. Aunque el sector bancario sigue siendo el actor principal, en la última década ha existido un aumento en la desintermediación financiera, donde actores como las AGF, AFPs (Administradoras de Fondos de Pensiones), Compañías de Seguros de Vida (CSV) y Fondos de Inversión han aumentado su participación. Esta evolución refleja una diversificación del sistema financiero chileno, ofreciendo mayor variedad de opciones de inversión y financiamiento, contribuyendo a un mercado más competitivo y eficiente (Cowan, 2022).

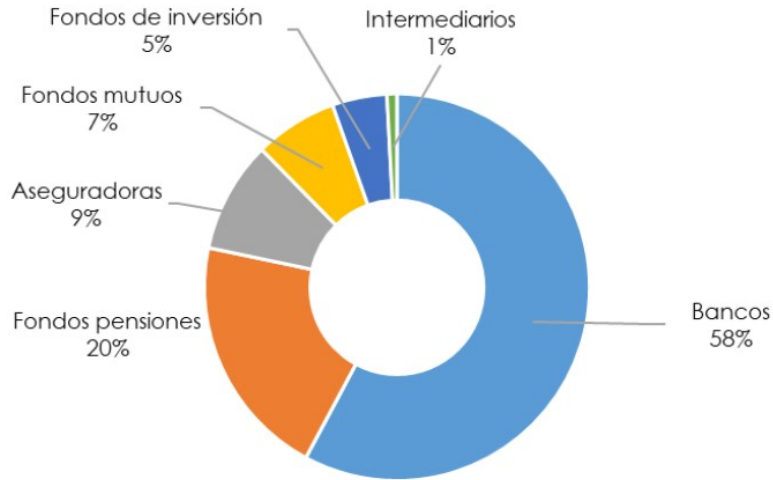


Figura 2: Principales activos entidades fiscalizadas (CMF, 2022)

Desde 2003 hasta mediados de 2024, las inversiones en fondos de mercado monetario y no monetario han experimentado un crecimiento considerable, aumentando su valor en relación con el PIB. Pasaron de representar el 22,5% del PIB en 2003 a un 53,9% en 2024. Además, entre finales de 2023 y mediados de 2024, hubo un aumento adicional del 5,1%, impulsado principalmente por el crecimiento de las inversiones en fondos no monetarios (Banco Central de Chile, 2024)

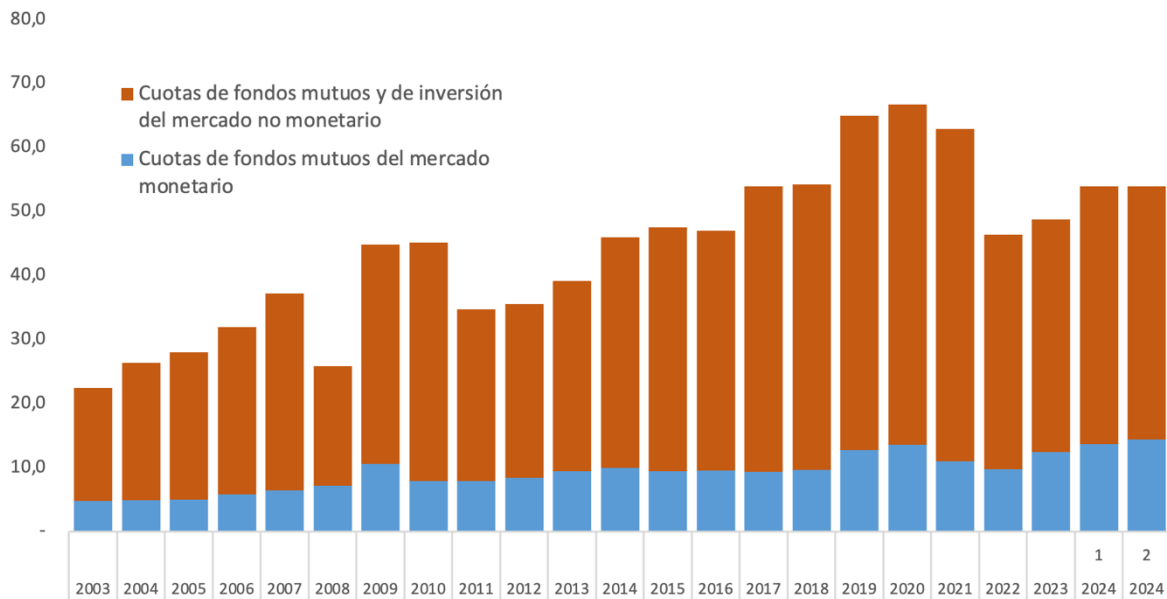


Figura 3: Inversión en cuotas de fondos (Porcentaje del PIB anual).

Dado que el sector financiero en Chile representa un porcentaje significativo del PIB, su estabilidad y buen funcionamiento son fundamentales para la economía nacional. Al gestionar y canalizar grandes volúmenes de capital y ahorro hacia inversiones productivas, desempeña un papel crucial como motor del crecimiento económico. Si este sector falla, puede desencadenar crisis económicas de gran magnitud, afectando no solo a las instituciones financieras, sino también a empresas, gobiernos y consumidores (Banco Central, 2021).

Por esta razón, la regulación y supervisión del sector financiero son estrictas y cuidadosamente estructuradas. Un marco regulatorio robusto garantiza que las instituciones financieras operen bajo estándares de transparencia, solvencia y gestión de riesgos adecuados, protegiendo no solo los intereses de los inversionistas, sino también la estabilidad del sistema en su totalidad. La CMF, como principal regulador, juega un papel esencial en este proceso, emitiendo normativas que buscan prevenir crisis financieras, proteger a los consumidores y promover prácticas éticas en las entidades que forman parte del sistema (Cowan, Proyecto de ley para fortalecer la resiliencia del sistema financiero y sus infraestructuras, 2023).

2.3 MARCO REGULATORIO DE LAS ADMINISTRADORAS GENERALES DE FONDOS

2.3.1 ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS (AGF)

Las Administradoras Generales de Fondos (AGF) son sociedades anónimas, dedicadas exclusivamente a la administración de recursos de terceros. Estas organizaciones gestionan una variedad de instrumentos financieros como fondos mutuos, fondos de inversión rescatables, fondos de inversión no rescatables y la administración de cartera de terceros.

A medida que el entorno financiero evoluciona, las AGF han demostrado su capacidad para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y a los estándares internacionales. Esto implica no solo un sólido conocimiento en la gestión de fondos, sino también una habilidad para responder a las tendencias globales y tecnológicas. Los principios de transparencia, gestión de riesgos y responsabilidad fiduciaria son fundamentales en sus operaciones, lo que contribuye a fortalecer la confianza de los inversionistas y a garantizar la estabilidad del sistema financiero. (CMF, 2014)

En cuanto a su funcionamiento, las AGF son responsables de la administración de los recursos de los fondos en beneficio de sus aportantes. Además, tienen la facultad de cobrar honorarios por su gestión, los cuales son establecidos en los reglamentos internos de cada fondo (CMF, 2014).

2.3.2 SUPERVISIÓN Y REQUISITOS LEGALES DE LAS AGF

Los fondos y sus administradoras están sujetos a la supervisión de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) y deben cumplir con la Ley N° 20.712 y su reglamento, así como con sus reglamentos internos. La CMF tiene amplias facultades para examinar documentos y solicitar información de las administradoras, lo que le permite evaluar su estado financiero, la gestión de recursos y el estado de las inversiones, pudiendo ordenar medidas correctivas en caso de deficiencias.

Las administradoras de fondos están sujetas a normas específicas que deben cumplir, entre las cuales destacan:

1. Formarse y operar conforme al artículo 126 de la ley N° 18.046, aplicándose los artículos 127, 128 y 129 de la misma ley.
2. Incluir "Administradora General de Fondos" en su nombre.
3. Mantener un patrimonio no inferior a 10.000 unidades de fomento, acreditando su cumplimiento según lo determine la CMF.
4. Iniciar funciones solo tras demostrar el cumplimiento de los requisitos legales y contar con políticas y controles necesarios para proteger los intereses de los partícipes.
5. Después de un año de autorización, deben tener al menos un fondo que cumpla con los requisitos legales en cuanto a patrimonio y número de partícipes. Si no lo logran, deben disolverse y liquidarse, informando a la CMF y publicando el hecho en el Diario Oficial.

2.4 EVOLUCIÓN DE LA REGULACIÓN FINANCIERA: UN ENFOQUE HACIA LA TRANSPARENCIA Y EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

De acuerdo con lo señalado en el punto 4 del apartado anterior, las AGF deben operar dentro de un marco normativo sólido, lo que garantiza la confianza sus operaciones. Este compromiso con la integridad y la seguridad en la gestión de recursos se enmarca en un contexto más amplio. La regulación chilena ha experimentado una evolución significativa para alinearse con los estándares internacionales establecidos por organismos como el Comité de Basilea e IOSCO (Organización Internacional de Comisiones de Valores). Este proceso ha sido fundamental para mejorar la estabilidad y solidez del sistema financiero en Chile (CMF, 2020).

Un ejemplo destacado de esta evolución es la implementación por parte de la CMF de las normas Basilea III, que establecen requisitos más estrictos para la liquidez y la gestión de riesgos. Estas medidas fortalecen a las instituciones financieras, permitiéndoles absorber pérdidas y mantener sus operaciones durante periodos de estrés económico (CMF, 2022).

Además, Chile ha adoptado estándares internacionales de divulgación financiera (disclosure) y gobernanza corporativa, las cuales exigen mayor transparencia en la información financiera y mejores prácticas en la toma de decisiones a nivel directivo (CMF, 2022).

2.5 NORMATIVAS RECIENTES COMO RESPUESTA A LOS DESAFÍOS ACTUALES

En un entorno de creciente complejidad y dinamismo en el mercado financiero, la CMF expone importantes medidas para fortalecer la regulación de las Administradoras Generales de Fondos. Con el propósito de abordar los desafíos actuales y alinearse con los estándares internacionales, el regulador emitió el pasado 8 de mayo de 2024 las Normas de Carácter General (NCG) N° 507, 508, 509, 510 y 511. Estas normativas marcan un avance en la búsqueda de una mayor transparencia y gestión de riesgos dentro del sector financiero. En particular, las NCG N°507 y N° 510 impactan directamente a Compass. La NCG N° 507 establece directrices sobre el gobierno corporativo y la gestión de riesgos en las Administradoras Generales de Fondos, mientras que la NCG N° 510 se enfoca en proporcionar instrucciones específicas sobre la gestión del riesgo operacional.

Con base en lo mencionado, el enfoque de esta memoria se centra en el cumplimiento de cierto requisito establecido por la Norma de Carácter General N° 507, en el apartado III.4, equivalente a Matriz de riesgos, que establece en el punto 8 lo siguiente:

“Contar con indicadores claves de riesgos, los que deben ser monitoreados periódicamente para evaluar la exposición a los niveles de apetito por riesgo definidos. Para cada indicador se deberá definir y documentar:

- *Su metodología de cálculo formal.*
- *Los responsables de su generación, monitoreo y reporte.*
- *Los umbrales y niveles de apetito por riesgo para cada indicador.”*

2.6 COMPASS GROUP CHILE S.A.

Compass Group es una Administradora General de Fondos que inició su trayectoria en el año 1995 en Nueva York con el lanzamiento de su primer fondo especializado en América Latina. Posteriormente, en 1996, se constituyó formalmente en Chile, siendo regulado por la CMF. En la actualidad, Compass administra, asesora y distribuye más de USD 39.6 mil millones en activos, destacándose como especialista en la gestión de activos para inversionistas institucionales, intermediarios, family offices y clientes de alto patrimonio.

Con un equipo de más de 312 colaboradores repartidos en oficinas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Londres, México, Miami, Nueva York, Perú y Uruguay, Compass continúa su expansión y compromiso con la gestión de activos y la prestación de servicios de inversión que se ajusten a las necesidades de sus clientes en la región y el mundo.

En 2016, comenzó la gestión de una nueva categoría de activos a través de una asociación estratégica entre Compass Group y CIM, una gestora de activos inmobiliarios con sede en Estados Unidos. Esta colaboración dio lugar a CCLA, una empresa orientada a la administración de activos inmobiliarios en América Latina, centrada en el sector de renta residencial.

Compass se encuentra en un sector industrial caracterizado por una competencia intensa y diversificada. En el ámbito de los Fondos de Inversión, el mercado está conformado por 51 AGF que, hasta septiembre de 2023, gestionaban más de USD 35.3 mil millones. En términos de patrimonio administrado, la participación de Compass en el mercado fue de 8,4% en total,

10,8% de participación de fondos accionarios y 15,9% en fondos alternativos internacionales (Compass, 2024).

El patrimonio administrado de Compass para el año 2023 fue distribuido de la siguiente manera:

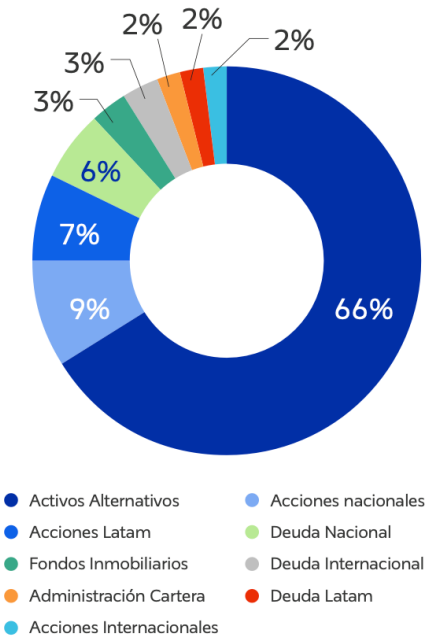


Figura 4: Distribución de patrimonio por clase de activos (Compass, 2024)

La empresa se enfoca en la innovación y adaptación a los mercados emergentes, lo que ha llevado a la creación de productos financieros sofisticados y a la implementación de estrategias de inversión vanguardistas. Además, Compass pone un fuerte énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, desarrollando políticas que promueven la inversión responsable y el desarrollo sostenible. A través de sus años de experiencia y expansión, Compass ha logrado consolidar su presencia en mercados clave, permitiendo una gestión eficiente y personalizada de los activos a sus clientes (Compass, 2024).

2.6.1 SERVICIOS DE COMPASS GROUP

Su enfoque diversificado se refleja en sus tres principales líneas de negocio: Asset Management, Wealth Management y Third Party Distribution, cada una de ellas respaldada por equipos especializados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.

Asset Management

Asset Management o gestión de activos corresponde a la administración y supervisión de una cartera de activos financieros con el objetivo de maximizar el rendimiento y minimizar el riesgo. (Gascó, 2023) En este caso, Compass cuenta con dos unidades especializadas. La primera es Asset Management LATAM, dedicada a la gestión de fondos y carteras en acciones, crédito y activos alternativos en Latinoamérica. Con 28 años de experiencia en estrategias de inversión en la región, administra USD 4.3 mil millones en activos y cuenta con más de 50 especialistas en inversiones. La segunda es Global Solutions, encargada de manejar diversas estrategias globales ajustadas a distintos perfiles de riesgo. Con 20 años de trayectoria, gestiona USD 2.6 mil millones en estrategias globales y cuenta con más de 20 especialistas en inversiones (Compass, 2024).

Wealth Management

Wealth Management corresponde a un servicio de asesoría integral y gestión patrimonial para clientes privados y family offices en América Latina. Compass actúa como puente de inversión, brindando acceso a productos y mercados financieros locales e internacionales. Con más de 20 años de experiencia, actualmente gestionan USD 7.9 mil millones en activos, apoyados por un equipo de 50 profesionales enfocados en ofrecer servicios con un enfoque a largo plazo y total independencia para priorizar los intereses de los clientes. Bajo este contexto, Compass ofrece los siguientes servicios: (Compass, s.f.)

Investment Advisory: Este servicio se centra en brindar asesoramiento personalizado a los clientes sobre cómo invertir sus activos. Los asesores evalúan las necesidades financieras, perfil de riesgo y objetivos de cada cliente para diseñar una estrategia de inversión adecuada, optimizando el rendimiento mientras se controla el riesgo.

Family Office Service: Este servicio está diseñado para familias con un patrimonio considerable, proporcionando una gestión integral que incluye planificación patrimonial, sucesiones e inversión. El objetivo es proteger, gestionar y aumentar el capital familiar a lo largo del tiempo.

Programa de Activos Alternativos: Este servicio permite el acceso a oportunidades de inversión en activos no tradicionales, como bienes raíces y fondos de capital privados. Está dirigido a clientes que buscan diversificar su cartera con opciones que no se encuentran en mercados financieros convencionales.

CG Dynamic Report: Sistema de informes dinámicos y personalizados que proporcionan análisis detallados y seguimiento del rendimiento de las inversiones. Este servicio permite a los clientes tener un seguimiento constante de sus carteras y ajustarlas conforme a los cambios del mercado, ayudando a optimizar sus decisiones de inversión.

Third Party Distribution

Third Party Distribution corresponde a la oferta de productos de inversión gestionados por terceros, brindando acceso a una variedad de estrategias y vehículos de inversión administrados por gestores de clase mundial. En este caso, Compass pone a disposición de sus clientes institucionales e intermediarios financieros una amplia gama de fondos líquidos y alternativos de reconocidos gestores internacionales.

Con más de 28 años de experiencia en la distribución de fondos a terceros, Compass gestiona actualmente USD 31,6 mil millones en activos distribuidos, incluyendo USD 13 mil millones en activos alternativos globales. Además, cuenta con un equipo de más de 70 profesionales especializados en la distribución de fondos (Compass, s.f.).

2.6.2 FACTORES DE RIESGO EN COMPASS GROUP

Compass cuenta con políticas de gestión de riesgos que se aplican a nivel de sus inversiones como a los fondos que maneja, adaptándose según las exigencias del entorno actual. Estas políticas le permiten reaccionar de manera efectiva a los eventos que puedan ocurrir, ya sea como resultado de la operación interna o del comportamiento del mercado y la competencia. Bajo el contexto anterior, los riesgos se gestionan a partir de los siguientes factores:

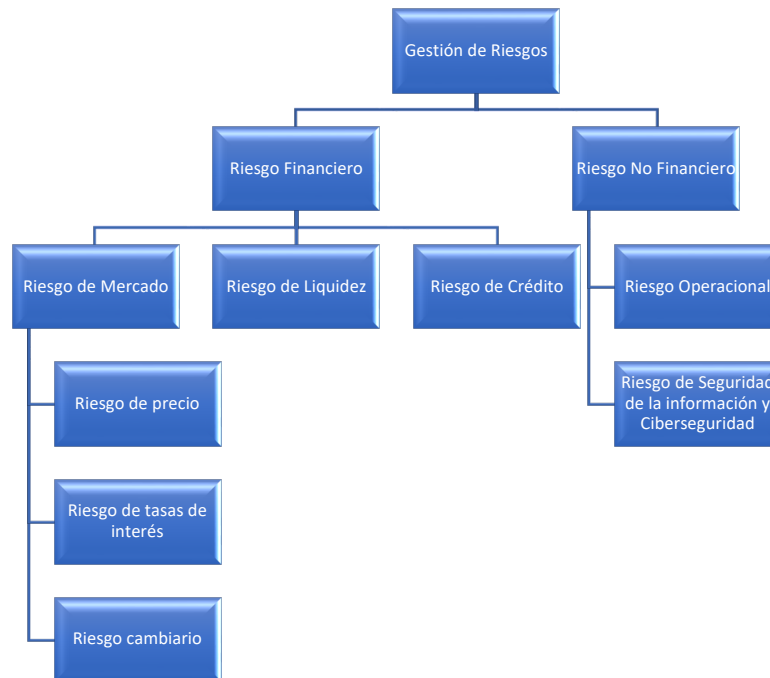


Figura 5: Factores de riesgo en Compass Group. Elaboración propia.

Riesgo Financiero

El Riesgo Financiero se refiere a la posibilidad de que ciertas circunstancias o eventos tengan un impacto adverso en las finanzas de la empresa. Este abarca tres componentes indispensables: riesgo de mercado, riesgo de liquidez y riesgo de crédito (Jimenez, 2024).

Riesgo de Mercado

Se refiere a la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a la fluctuación del valor de mercado de los instrumentos financieros, en comparación con el valor contable de la inversión, lo cual puede ser resultado de cambios en las condiciones del mercado.

Para abordar la gestión del riesgo de mercado, Compass considera los siguientes factores:

- **Riesgo de precio:** Se gestiona a través de comités asesores que evalúan las perspectivas económicas en diversas regiones y mercados. Esto permite a los gerentes de cartera tomar decisiones de inversión informadas y eficientes.
- **Riesgo de tasas de interés:** Compass está expuesta indirectamente a cambios en las tasas de interés. Este riesgo se gestiona mediante los fondos que administra, los cuales

pueden realizar operaciones con derivados según lo estipulado en sus reglamentos internos. Esto les permite aprovechar oportunidades en el mercado, maximizar la rentabilidad y establecer coberturas financieras adecuadas.

- **Riesgo cambiario:** Este riesgo surge de los saldos en cuentas corrientes en dólares y de las inversiones realizadas en monedas extranjeras. Se maneja mediante un análisis detallado de las inversiones para identificar la necesidad de cobertura en función de las exposiciones cambiarias.

Riesgo de Liquidez

Este riesgo se refiere a la posibilidad que tiene Compass de enfrentar dificultades para cumplir con sus obligaciones relacionadas con sus pasivos financieros, los cuales deben ser saldados mediante el desembolso de efectivo o la transferencia de otros activos financieros. El enfoque de Compass se centra en garantizar que siempre haya suficiente liquidez disponible para cumplir con sus obligaciones en el momento en que estas vencen, ya sea en circunstancias normales o en situaciones excepcionales. Esto se realiza con el objetivo de evitar incurrir en pérdidas que puedan comprometer tanto el patrimonio de la Sociedad como su reputación en el mercado.

Riesgo de Crédito

Este riesgo se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la falta de adecuación o a fallos en los procesos, el personal y los sistemas internos, así como a eventos externos imprevistos. En la Sociedad, este riesgo surge principalmente de las cuentas por cobrar a los clientes y de los instrumentos de inversión que maneja. Sin embargo, dado que la Administradora no mantiene saldos significativos con clientes y sus instrumentos financieros están invertidos en fondos de inversión que ella misma gestiona, la exposición a este riesgo se considera baja.

Además, Compass establece contratos de administración en los que se detallan las condiciones para el pago de remuneraciones mensuales, siguiendo lo que estipulan los reglamentos de los diferentes fondos. Así, se busca minimizar la probabilidad de impagos y asegurar la adecuada gestión de los recursos.

Indirectamente, la Sociedad también gestiona este riesgo a través de la administración de los fondos en los que invierte, implementando prácticas de evaluación y control que permiten mitigar posibles impactos negativos en su cartera de inversiones. De esta manera, se refuerza la seguridad financiera de la Sociedad frente a potenciales incumplimientos de pago por parte de terceros.

Riesgo No Financiero

Riesgo Operacional

Este tipo de riesgo se refiere a la posibilidad de sufrir pérdidas debido a deficiencias o fallos en los procesos internos, el personal y los sistemas, así como a eventos externos inesperados. Para gestionar este riesgo, se considera una clasificación que abarca cuatro factores, organizados en distintas categorías de riesgo, siguiendo estándares internacionales de gestión como los de Basilea e ISO 31000: personas, procesos, tecnología e información, y factores externos.

Compass hace uso de su propia trazabilidad de información para construir escenarios que reflejen probabilidades e impactos reales. Un aspecto clave en esta gestión es el registro de eventos de riesgo y pérdidas operacionales, el cual es esencial para identificar riesgos críticos en cada uno de los procesos vinculados a la gestión de activos.

Adicionalmente, dentro de los riesgos operacionales, se contemplan también los riesgos legales y normativos. La metodología que se aplica permite evaluar tanto los impactos inherentes como los residuales asociados a este tipo de riesgos.

Riesgo de Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Este riesgo se refiere a la posibilidad de que la información de la organización se vea afectada por amenazas internas o externas, comprometiendo su confidencialidad, integridad y disponibilidad. En Compass, la seguridad de la información se gestiona en base a la norma ISO 27001, mientras que para ciberseguridad se siguen los CIS Controls.

A partir de estas directrices, se implementan diversas medidas de seguridad, que incluyen controles físicos y lógicos, gestión de accesos, desarrollo y adquisición de software, capacitación del personal y políticas de uso aceptable de recursos, entre otras. Estas acciones

tienen como objetivo mitigar riesgos potenciales y manejar incidentes que puedan surgir dentro de la organización.

La protección de la información es esencial para Compass, ya que la pérdida o el robo de datos podría acarrear graves repercusiones, tanto en términos de reputación como de impacto económico y legal.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 ESTRATEGIA

Peter Drucker sostiene que la esencia de la estrategia radica en comprender profundamente el negocio actual y en visualizar cómo debería ser en el futuro (2007). Según Drucker, las empresas a menudo pierden de vista su propósito fundamental al dispersarse en actividades que desvían sus esfuerzos del objetivo principal. Conocer la dirección hacia la cual se encaminan los objetivos y políticas de la empresa es esencial para optimizar recursos y organizar esfuerzos que permitan tomar decisiones informadas y evaluar los resultados obtenidos en comparación con las metas iniciales, permitiendo ajustes necesarios para mejorar el rumbo estratégico.

Moncada (2024) define la estrategia como un conjunto de decisiones y acciones coordinadas que una organización toma para alcanzar sus objetivos en un plazo definido. Esto implica analizar el entorno competitivo, identificar oportunidades y amenazas, y asignar recursos de manera efectiva para lograr una ventaja competitiva. Además, la estrategia debe ser flexible para adaptarse a los cambios del mercado y las circunstancias internas de la organización.

3.2 CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es un sistema de dirección integral y una herramienta de apoyo a la gestión empresarial que busca alinear el comportamiento de los equipos de trabajo con los objetivos estratégicos de la organización. No se trata solo de evaluar resultados pasados, sino de influir activamente en el futuro de la empresa. Esto se logra mediante la generación periódica de información cuantitativa y relevante, proveniente de fuentes internas y externas, que permiten monitorear los resultados globales y tomar decisiones correctivas antes de que

ocurran desviaciones significativas. En última instancia, el control de gestión es fundamental para orientar a la empresa hacia el cumplimiento de sus metas, asegurando estabilidad y crecimiento sostenido en el tiempo (Rivera, 2018)

3.3 DIAMANTE DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

En El Diamante de la Excelencia Organizacional (2013), Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso propusieron una metodología centrada en el alineamiento estratégico, entendido como el proceso de sincronizar y dirigir todos los componentes de la organización hacia un objetivo común. Esta metodología busca que cada miembro de la entidad comprenda, adopte y ejecute la estrategia de manera cohesionada, fomentando un compromiso integral en todos los niveles de la empresa. Al lograr un alineamiento efectivo, la organización optimiza su capacidad de implementación, asegurando que cada acción contribuya al éxito global y a la excelencia organizacional.



Figura 6: Diamante de la excelencia organizacional (Kovacevic y Reynoso, 2019)

Kovacevic y Reynoso, en el Diamante de la Excelencia Organizacional, establecen una metodología que se desarrolla a través de los pasos mostrados en la imagen anterior, los cuales comprenden:

Foco Estratégico: Este paso consiste en definir los elementos esenciales que conformarán la estrategia de valor destinada a los clientes. Una vez establecido este enfoque, la organización debe canalizar sus esfuerzos hacia un modelo de negocio que integre actividades interrelacionadas, asegurando así la entrega constante de valor y el mantenimiento de una ventaja competitiva. Esta visión estratégica permite proyectar un futuro claro y generar una "visión de largo alcance" que proporciona claridad en los objetivos.

Diseño de las 3M: Esta etapa abarca el diseño de medidas, metas y medios, orientando la implementación de los objetivos estratégicos definidos en el foco estratégico (paso 1) hacia un esquema práctico de seguimiento y ajustes. Un componente esencial de este enfoque es la integración de un sistema de medición y control, o tablero de gestión. En los últimos años, una de las herramientas gerenciales más influyentes en la planificación y medición del desempeño ha sido el Balanced Scorecard (BSC) desarrollado por Kaplan y Norton. Esta herramienta ha cambiado la perspectiva gerencial al destacar la importancia de administrar una organización alineada con la estrategia.

Alineamiento estratégico: Este paso implica coordinar y orientar todos los elementos de la organización hacia el objetivo estratégico central. La meta es lograr que cada miembro y unidad estén alineados con la estrategia, optimizando así los recursos y esfuerzos para alcanzar los resultados deseados.

Cultura de Ejecución: La cultura de ejecución se refiere al entorno organizacional y a las conductas colectivas orientadas a llevar a cabo la estrategia de manera eficiente. Esta cultura promueve que todos los integrantes de la organización estén comprometidos con implementar la estrategia y enfocar sus acciones hacia el logro de los objetivos establecidos. Más que una simple prioridad, la estrategia se convierte en un componente esencial de la identidad organizacional, lo cual facilita la traducción de los planes en resultados concretos y sostenibles a lo largo del tiempo.

Agilidad Organizacional: Este paso se refiere a la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, permitiéndole ajustar su estrategia y

recursos de manera ágil ante nuevos desafíos y oportunidades. La agilidad organizacional es fundamental para mantener la competitividad y asegurar que toda la organización responda de manera coordinada y eficiente a los cambios.

Refinamiento: Kovacevic y Reynoso definen el refinamiento como un proceso continuo de ajuste y mejora de la estrategia y operaciones para maximizar los resultados. Esto implica una evaluación constante de los recursos, procesos y enfoques estratégicos, con el propósito de identificar áreas de mejora y eliminar ineficiencias. El refinamiento permite que la organización evolucione de manera sostenida, perfeccionando sus métodos y prácticas para lograr la excelencia y el éxito a largo plazo.

3.4 BALANCED SCORECARD

El Balance Scorecard (BSC) traducido al español como Cuadro de Mando integral (CMI), fue desarrollado por los profesores del Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton en el año 1992. Es un sistema de gestión estratégica que permite traducir la visión y misión de una empresa en una serie de objetivos, indicadores y metas que ayuden a visualizar sus prioridades estratégicas. Esto se realiza a través de cuatro perspectivas; financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, proporcionando un marco para alinear las actividades de todas las unidades y empleados con la estrategia de la organización. Su objetivo principal es facilitar la ejecución de la estrategia al convertirla en acciones concretas y resultados medibles (Kaplan & Norton, 2000). Además, permite apoyar en áreas como la gestión del cambio, la evaluación del desempeño, el alineamiento estratégico, la comunicación estratégica y el desarrollo de un pensamiento estratégico (Valenzuela, 2016) El BSC es un modelo integral y descendente que vincula los objetivos estratégicos con métricas clave, promoviendo así un enfoque cohesivo y coherente en toda la organización para lograr obtener ventaja competitiva. Al incorporar tanto indicadores financieros como no financieros, el BSC destaca que el éxito empresarial no depende solo de los activos físicos, sino también del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles de los empleados, permitiendo a las organizaciones una visión holística y balanceada de su desempeño (Kaplan & Norton, 1992).

En *Nuevas herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral* (1999), Antonio Dávila destaca la utilidad del CMI para la gestión empresarial en horizontes de corto y largo plazo. Según él, al integrar indicadores financieros y no financieros, el CMI permite prever tendencias y adoptar un enfoque estratégico proactivo. Además, ofrece una estructura organizada para elegir los indicadores clave, lo que implica la participación directa de la dirección. Dávila considera que esta característica diferenciadora es precisamente lo que aporta un valor único al CMI.

3.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva se centra en la creación de valor para la empresa, midiendo su salud financiera y rentabilidad. Responde a la pregunta sobre qué indicadores deben estar en buen estado para transformar los esfuerzos empresariales en valor real. Esta perspectiva es crucial para organizaciones con fines de lucro, ya que evalúa objetivos clave como el aumento de ingresos, margen de rentabilidad y ahorro en costos. Dávila (1999) destaca que los indicadores financieros son esenciales para resumir las consecuencias económicas de las decisiones estratégicas, mientras que Kaplan y Norton (2000) enfatizan que el CMI debe alentar a las unidades de negocio a alinear sus objetivos financieros con la estrategia corporativa.

Es fundamental que los objetivos financieros estén alineados con la estrategia de la organización, ya que estas medidas no solo reflejan el desempeño, sino que también definen la actuación financiera esperada. Además, los objetivos financieros representan las metas a largo plazo de la organización, y todas las demás perspectivas del CMI deben trabajar para alcanzarlos. Esto implica que las acciones hacia los clientes, los procesos internos y los colaboradores deben orientarse hacia el cumplimiento de estos objetivos financieros.

3.4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Se enfoca en el posicionamiento de la empresa en los segmentos de mercado que desea abordar (Dávila, 1999). Para ello, es crucial identificar estos segmentos, ya que impactan en los ingresos y objetivos financieros (Kaplan & Norton, 2000).

Esta perspectiva permite a las organizaciones medir las propuestas de valor que ofrecerán a sus clientes. Para lograr resultados positivos, deben entender las necesidades de los clientes y traducir su visión en objetivos concretos. La identificación de estas propuestas es clave para desarrollar indicadores en esta área (Kaplan & Norton, 2000).

Los objetivos pueden incluir aspectos como el servicio al cliente, la satisfacción, la participación en el mercado y el reconocimiento de marca. Por ejemplo, una empresa con una estrategia de costos podría depender de una alta cuota de mercado y precios competitivos, lo que se refleja en indicadores como la cuota de mercado y la comparación de precios.

3.4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Se enfoca en indicadores clave que son esenciales para el posicionamiento en el mercado y la implementación efectiva de la estrategia. Para empresas que compiten en costos, los indicadores de productividad, calidad e innovación son fundamentales, ya que su éxito influye tanto en la satisfacción del cliente como en el rendimiento financiero al afectar los gastos.

Esta perspectiva define objetivos operativos internos y mejora el desempeño de procesos, buscando optimizar la calidad y aumentar la eficiencia. Es crucial establecer una cadena de valor que inicie con la innovación, continúe con los procesos operativos y finalice con el servicio postventa. Al estructurar adecuadamente esta cadena, las organizaciones pueden satisfacer las expectativas de los clientes y accionistas, alcanzando así sus objetivos financieros (Kaplan & Norton, 2000).

3.4.4 PERSPECTIVA DE APENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Dávila (1999) destaca que los recursos materiales y el capital humano son la clave del éxito, lo que subraya la necesidad de invertir en estos aspectos para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas. Como resultado, se establecen objetivos e indicadores que fomentan el aprendizaje y el crecimiento organizacional, proporcionando la infraestructura necesaria para lograr resultados óptimos en las perspectivas financiera, de clientes y de procesos internos. Esta perspectiva, por lo tanto, identifica los activos intangibles más relevantes para la estrategia, enfocándose en las tareas necesarias del capital humano, los sistemas de

información y el ambiente organizacional requeridos para respaldar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos de la organización. Algunas de las tareas en esta perspectiva incluyen mejorar las capacidades de personas clave, optimizar la comunicación interna, potenciar alianzas estratégicas, adaptar la tecnología a las necesidades, conseguir fuentes de financiamiento y gestionar los procesos de manera efectiva. (Kaplan & Norton, 2000).

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, equilibra indicadores financieros y no financieros para alcanzar resultados a corto plazo mientras fortalece la sostenibilidad a largo plazo. Este modelo traduce la misión y visión en objetivos estratégicos medibles, respaldados por planes de acción que alinean el comportamiento organizacional (Dávila, 1999). En esta memoria se aplicará el BSC como herramienta para gestionar el desempeño organizacional, aunque no se incluirá la etapa de ejecución debido a limitaciones de tiempo. No obstante, se presenta un plan de implementación del sistema de control.

3.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Se aplicarán análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter, Análisis VRIO y análisis FODA para la integración de estos resultados con el Balanced Scorecard, permitiendo ajustar de manera precisa la estrategia y la definición de objetivos realistas, facilitando la toma de decisiones informadas.

3.5.1 ANÁLISIS PESTEL

Martínez y Milla (2012) señalan que este análisis implica estudiar la manera en que los elementos externos afectan a la empresa, dado que esta no puede ejercer control sobre ellos. Sin embargo, estos factores externos pueden presentar riesgos que amenacen a la organización.

El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a las organizaciones a identificar y evaluar los factores que pueden impactar su negocio tanto en el presente como en el futuro. El acrónimo PESTEL se refiere a los aspectos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se centra en examinar estos seis factores externos en el contexto de la situación comercial, permitiendo identificar oportunidades y amenazas

derivadas de ellos. Los resultados del análisis PESTEL proporcionan una perspectiva valiosa que puede ser utilizada para realizar investigaciones de mercado, desarrollar estrategias de marketing, crear nuevos productos y tomar decisiones más informadas (Amador-Mercado, 2022).

Según González et al. (2019), los factores que conforman el análisis PESTEL son:

- Políticos: Este componente abarca todo lo relacionado con el entorno político que puede tener efectos positivos o negativos sobre la empresa.
- Económicos: Incluye los factores económicos que afectan el sector, como el PIB y la inflación, que pueden influir significativamente en la compañía.
- Sociales: Se refiere a los aspectos demográficos y cambios en la población que pueden impactar la empresa de manera positiva o negativa.
- Tecnológicos: Este factor considera la tecnología como un motor de mejora en la calidad y la reducción de barreras de entrada.
- Ecológicos: Analiza cuestiones relacionadas con la protección del medio ambiente y el cambio climático.
- Legales: Este último factor evalúa aspectos relacionados con licencias ambientales y regulaciones del sector al que pertenece la empresa.

3.5.2 ANÁLISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER

Según Alfonso Peiro Ucha, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter en su libro *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores* (1982), es una metodología que analiza oportunidades y amenazas en una industria, evaluando si una empresa es rentable en función de la estructura del mercado. Este enfoque identifica cinco fuerzas clave: la intensidad de la competencia actual, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Su propósito es identificar oportunidades y riesgos tanto para empresas existentes como para nuevas entrantes, permitiendo fortalecer posiciones competitivas y mitigar impactos adversos, como una recesión económica. A continuación, una representación gráfica:

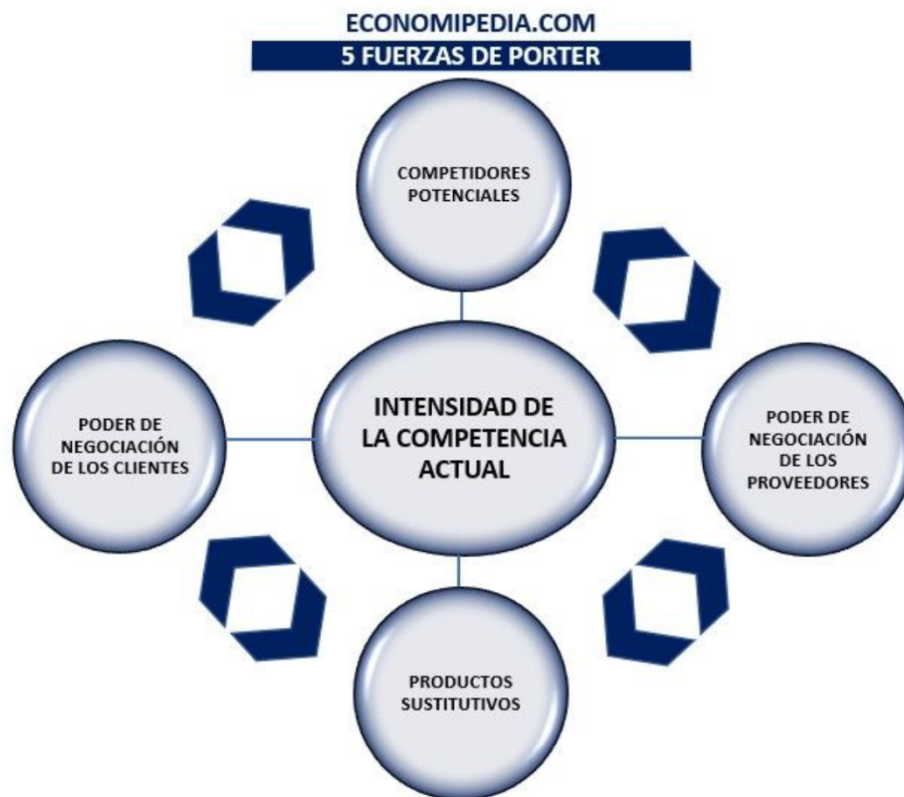


Figura 7: 5 fuerzas de Michael E. Porter (Economipedia, 2024)

3.5.3 ANÁLISIS VRIO

Saez (2021) destaca que el análisis VRIO es una herramienta estratégica desarrollada por J.B. Barney en su trabajo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (1991), que permite a las empresas identificar y proteger los recursos internos que proporcionan una ventaja competitiva sostenida. Este marco evalúa si un recurso es valioso, raro, costoso de imitar y si la empresa está organizada para capturar su valor. Además de guiar la toma de decisiones estratégicas, el análisis VRIO actúa como un mapa de actuación que ayuda a las organizaciones a estructurar sus recursos para maximizar su potencial competitivo. Los resultados obtenidos permiten definir diferenciadores clave y moldear el futuro de la empresa, y se representan comúnmente en un cuadrante, donde se evalúan las características de los recursos y su organización para determinar su nivel de ventaja competitiva.

| Recurso | | | Organización alineada con recursos | |
|---------|------|-----------------------|--|----------------------------------|
| Valioso | Raro | Difficil de imitar | | |
| ✘ | | | | Desventaja Competitiva |
| ✔ | ✘ | | | Igualdad Competitiva |
| ✔ | ✔ | ✘ | | Ventaja Competitiva Temporal |
| ✔ | ✔ | ✔ | ✘ | Ventaja Competitiva por Explotar |
| ✔ | ✔ | ✔ | ✔ | Ventaja Competitiva Sostenible |

Figura 8: Ejemplo de plantilla para elaborar un análisis VRIO (IEBS, 2021)

3.5.4 ANÁLISIS FODA

Este análisis combina los factores externos e internos, evaluando ambos aspectos a través de cuatro componentes: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas reflejan factores del entorno externo. Según Rojas (2017):

- **Fortalezas:** Representan las competencias de la organización, reflejando aquellos factores bajo su control en los que mantiene un alto desempeño, generando beneficios actuales y potenciales.
- **Debilidades:** Se refieren a deficiencias internas que limitan el desempeño de la organización y la ponen en desventaja competitiva, obstaculizando el logro de sus objetivos.
- **Oportunidades:** Son situaciones externas favorables, como cambios o tendencias, que la organización puede aprovechar para alcanzar o superar sus metas.
- **Amenazas:** Constituyen factores externos adversos que dificultan el logro de los objetivos, introduciendo incertidumbre y riesgo a través de cambios o tendencias que pueden surgir de forma imprevista o gradual.

3.5.5 MISIÓN

Kotler y Armstrong explican que la misión de una organización establece su esencia, definiendo su razón de ser y los objetivos fundamentales e intermedios para los que fue creada. Actúa como una guía interna que otorga sentido y dirección a sus actividades, afirmando el propósito de la organización. Según Kaplan y Norton (2008), la declaración de misión debe orientar a los ejecutivos y empleados hacia un objetivo común que trabajar juntos para alcanzar.

Para construir una misión, se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos satisfacer?
- ¿A quién queremos satisfacer?
- ¿Cómo lo queremos satisfacer?

3.5.6 VISIÓN

La visión representa una proyección de lo que una organización aspira a lograr y considera posible alcanzar en el mediano y largo plazo. Su propósito es guiar los esfuerzos hacia el cumplimiento exitoso de la misión dentro de un período establecido, reflejando los resultados deseados para el futuro (Kaplan & Norton, 2008).

Para que la visión sea efectiva, debe cumplir con las siguientes características:

- **Medible:** Permitir evaluar el grado de éxito alcanzado.
- **Realista:** Incorporar metas que sean alcanzables y prácticas.
- **Clara:** Ser comprensible, utilizando un lenguaje simple y directo que pueda ser entendido por el personal y los clientes.
- **Motivadora:** Inspirar a las personas y generar una actitud positiva hacia su consecución.
- **Atractiva:** Representar las aspiraciones y expectativas de todos los grupos relacionados con la organización, como accionistas, colaboradores, clientes y directivos.
- **Estratégica:** Abordar aspectos clave para lograr la misión de manera efectiva.

3.5.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son herramientas clave que las organizaciones utilizan para convertir en acciones concretas su declaración de misión. Estos objetivos orientan cómo la empresa alcanzará las metas establecidas en su misión y visión (Martínez & Milla, 2005).

La misión, visión y valores de la empresa deben guiar siempre la definición de los objetivos estratégicos y, para redactar estos objetivos, se sugiere usar una fórmula común: un verbo en infinitivo (como desarrollar, crear o alcanzar), seguido de un sustantivo (ganancias, clientes, valor) y un adjetivo que precise el objetivo.

La redacción adecuada de los objetivos estratégicos sigue esta estructura:

Verbo + sustantivo + adjetivo. (Martins, 2024)

3.5.8 APETITOS DE RIESGO

COSO – Enterprise Risk Management en el año 2017 definió el apetito de riesgo como los tipos y la cantidad de riesgo, en un nivel amplio, que una organización está dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) menciona que el apetito de riesgo es el nivel agregado y tipos de riesgo que un banco está dispuesto a asumir, decidido de antemano y dentro de su capacidad de riesgo, para lograr sus objetivos estratégicos y plan de negocio.

4. METODOLOGÍA

La presente metodología define el enfoque sistemático que guiará el desarrollo del sistema de control para Compass Chile, teniendo como objetivo central el diseño de un marco de gestión alineado con los requerimientos normativos y estratégicos de la organización. Basándose en los fundamentos teóricos previamente desarrollados, este estudio se apoyará en el modelo de Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton (2002) permitiendo integrar indicadores de desempeño y objetivos estratégicos en un sistema coherente de control de riesgos, específicamente ajustado a la realidad de Compass.

Al estar enfocado exclusivamente en la fase de diseño, el estudio incluirá todas las etapas necesarias para estructurar un sistema implementable en el futuro, omitiendo la fase de

implementación práctica. La metodología seguirá una serie de etapas secuenciales, que permitirán desarrollar un marco de control sólido y alineado con la estrategia y los estándares de excelencia organizacional. A continuación, se describen las fases o etapas para su cumplimiento:

4.1 FASE 1: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL ENTORNO

Esta fase inicial busca una comprensión integral de los factores externos e internos que influyen en la operación de Compass. Este análisis permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la organización, además de captar los factores contextuales esenciales para apoyar una toma de decisiones estratégica y bien fundamentada.

- **Análisis PESTEL:** Examinar el entorno externo en términos de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden impactar tanto la operación como los riesgos de Compass.
- **5 fuerzas de Porter:** Examinar el entorno competitivo en función de las cinco fuerzas: Intensidad de la competencia actual, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes, con el objetivo de evaluar la rentabilidad potencial y los riesgos asociados al sector en el que opera Compass.
- **Análisis VRIO:** Analizar los recursos y capacidades internas de Compass para determinar si son valiosos, raros, costosos de imitar y organizados para capturar valor. Este análisis ayuda a identificar los recursos que proporcionan una ventaja competitiva sostenida y guía la planificación estratégica para proteger y maximizar el uso de estos activos clave.
- **Análisis FODA:** Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para evaluar sus capacidades internas y comprender los riesgos y oportunidades presentes en su entorno.

4.2 FASE 2: ETAPA DE FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Esta fase se enfoca en establecer una base estratégica sólida que permita alinear el sistema de control de riesgos con los principios fundamentales y objetivos a largo plazo de Compass. La alineación entre el sistema de control de riesgos y la estrategia corporativa asegura que los esfuerzos de gestión de riesgos respondan directamente a los intereses y valores de la organización, fortaleciendo su capacidad para enfrentar tanto los desafíos como las oportunidades del entorno.

En primer lugar, se revisará y confirmará la misión y visión de Compass Group Chile S.A. para garantizar que estos elementos estratégicos reflejen claramente el propósito y la identidad de la organización. El análisis de estos principios permitirá verificar que el sistema de control de riesgos esté alineado con la misión y visión de la empresa, asegurando que los valores fundamentales guíen las decisiones y prácticas de riesgo en toda la organización.

- **Misión:** Verificar y ajustar, si es necesario, el enunciado de la misión para reflejar el propósito de la empresa.
- **Visión:** Asegurar que la visión esté orientada hacia el crecimiento y desarrollo sustentable de la empresa en el contexto actual y futuro.
- **Objetivos Estratégicos:** Esta propuesta debe estar alineada con la misión y visión de la organización y considerar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno. Los objetivos estratégicos formarán la base sobre la cual se diseñarán los indicadores de riesgo y el sistema de control.
- **Apetito de Riesgo** El apetito de riesgo se determina en función de la tolerancia de la empresa hacia diversos tipos de riesgos, incluidos los financieros, operacionales, de seguridad de la información, ciberseguridad y de cumplimiento. Esto permite establecer lineamientos claros para el control y la mitigación de riesgos en entidades reguladas, definiendo los límites específicos de los indicadores clave.

4.3 FASE 3: DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL

En esta etapa, se aplica la metodología del Balanced Scorecard propuesta por Kaplan y Norton para estructurar y diseñar los Indicadores Clave de Riesgo (KRI), asegurando su alineación con los objetivos estratégicos y los apetitos de riesgo. Esta metodología facilita la creación de un sistema integral de control de riesgos que no solo permite medir y monitorear los niveles de riesgo en áreas críticas, sino que también refuerza la capacidad de la empresa para anticiparse a posibles amenazas, promoviendo una gestión de riesgos proactiva y coherente con sus valores y estrategias corporativas. El Balanced Scorecard se utiliza como marco para organizar y visualizar los objetivos estratégicos junto con sus indicadores de riesgo, actuando como un plan que traduce la estrategia en acciones medibles y ofrece una estructura clara para el sistema de control. Las cuatro perspectivas del BSC (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) integran la gestión de riesgos, garantizando un enfoque equilibrado y multidimensional.

4.4 FASE 4: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa final, se desarrolla una propuesta para la implementación del Balanced Scorecard, cuyo propósito es complementar el sistema de control de riesgos al integrar y alinear las prácticas organizacionales clave.

Esta fase proporciona un marco estructurado y lineamientos claros que facilitarán la implementación futura del sistema de control de riesgos, garantizando que Compass Group Chile esté preparada para cumplir con los requisitos normativos y fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia y la gestión integral de riesgos.

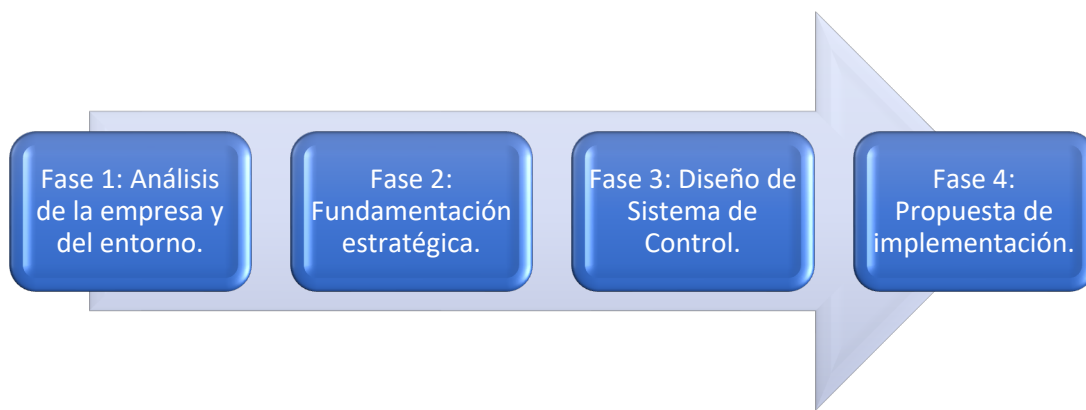


Figura 9: Secuencia metodológica. Elaboración propia.

5. DESARROLLO

5.1 FASE 1: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DEL ENTORNO

Es crucial analizar el entorno interno y externo de la organización. El entorno interno comprende los elementos dentro de la empresa, mientras que el externo abarca factores fuera de su control que pueden impactarla. Aunque no puede controlarlos, Compass puede adaptarse a estos cambios y transformar desventajas en oportunidades.

Para este análisis integral, se utilizarán herramientas como el análisis PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter, el análisis VRIO y el análisis FODA, permitiendo evaluar la situación actual de Compass e identificar estrategias que promuevan su crecimiento.

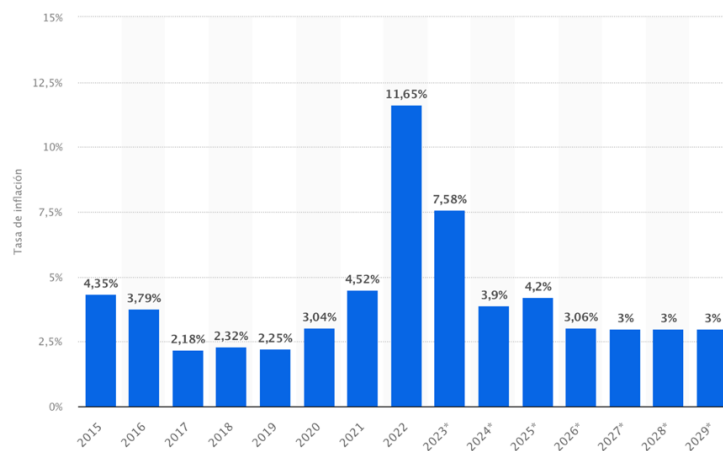
5.1.2 ANÁLISIS PESTEL

Político

La situación política en Chile está marcada por la polarización y los conflictos que obstaculizan la implementación de reformas estructurales claves, lo que genera un ambiente de incertidumbre tanto a nivel social como económico. Temas como la delincuencia, la migración y la desigualdad social agravan esta situación, mientras la falta de consenso político dificulta el avance en iniciativas legislativas que podrían fomentar el crecimiento económico y mejorar la cohesión social. Estas tensiones afectan directamente a las AGF, ya que operan en un contexto donde la estabilidad institucional es crucial para atraer y mantener inversiones. La incertidumbre regulatoria y las demoras en la implementación de normativas impactan negativamente la planificación estratégica y reducen la confianza de los inversionistas. Asimismo, el deterioro de la percepción de seguridad y la falta de avances en políticas inclusivas afectan la percepción del riesgo país, encareciendo el acceso al financiamiento y limitando el flujo de capital extranjero hacia los fondos administrados. Para enfrentar estos desafíos, las AGF deben fortalecer su capacidad de adaptación mediante estrategias que incluyan el análisis proactivo de riesgos políticos y económicos, así como una comunicación clara con los inversionistas sobre cómo están manejando estas incertidumbres (Vergara, 2024).

Económico

La economía chilena enfrenta múltiples desafíos que afectan su crecimiento y estabilidad. Por un lado, las proyecciones de crecimiento del PIB se han reducido, pasando del 2,5% a 2,3% para 2024 y ajustándose aún más para 2025, lo que refleja una desaceleración en la economía, principalmente influenciada por la incertidumbre interna y externa. A pesar de que las exportaciones mineras y de servicios han sido factores de impulso, el país sigue luchando con una baja demanda interna, lo que genera una recuperación desigual en varios sectores. La inflación sigue por encima de la meta del 3%, debido principalmente al aumento de tarifas eléctricas y los costos en servicios, lo que deteriora aún más el poder adquisitivo de la población. Esto se ve reflejado en el pesimismo de los consumidores, quienes sienten una incertidumbre creciente sobre el futuro económico, particularmente en relación con el empleo y las condiciones laborales. Además, la volatilidad del tipo de cambio, combinada con un entorno geopolítico y regional incierto, añade otra capa de riesgo para las inversiones. La preocupación por la inseguridad económica global y las fluctuaciones de las materias primas también afectan las expectativas de los inversionistas. Frente a este panorama, el FMI ha recomendado impulsar reformas estructurales, atraer inversiones y mejorar la competitividad, con un enfoque en sectores clave como la transición energética, así como en la inclusión laboral, especialmente para las mujeres. La urgencia por un mayor dinamismo económico se hace evidente para abordar las presiones sociales y fiscales, entre ellas la desigualdad y los retos asociados al envejecimiento poblacional (Vergara, Diario Financiero, 2024).



*Figura 10: Evolución anual de la tasa de inflación en Chile desde 2015 hasta 2029
(Statista, 2024)*

Social

En Chile, los factores sociales presentan una serie de desafíos interrelacionados que afectan la cohesión y estabilidad social. La desigualdad y pobreza siguen siendo preocupaciones centrales, con disparidades significativas en el acceso a educación, salud y servicios básicos, lo que contribuye a una creciente fragmentación social. Además, el desempleo se mantiene elevado, especialmente en sectores vulnerables, y la precariedad laboral afecta la seguridad económica de muchas familias. A esto se suma la creciente inseguridad y delincuencia, que genera desconfianza en las instituciones y reduce la calidad de vida, exacerbando el sentimiento de incertidumbre. Finalmente, el pesimismo social, reflejado en el bajo Índice de Confianza del Consumidor, refleja la percepción de inestabilidad y temor a un futuro incierto, lo que afecta la cohesión social y el bienestar colectivo. Estos factores sociales, combinados con las tensiones políticas y económicas, crean un ambiente desafiante para la sostenibilidad del crecimiento y el desarrollo social en Chile (Vergara, Diario Financiero, 2024).

Tecnológico

La incorporación de inteligencia artificial en el sector financiero está provocando una transformación global, mejorando desde la automatización de procesos operativos hasta la optimización de la experiencia del cliente. Estas tecnologías están permitiendo un análisis más eficiente de grandes volúmenes de datos, facilitando la evaluación crediticia y la personalización de servicios, lo que permite a las instituciones tomar decisiones más rápidas y precisas. Además, están desempeñando un papel clave en la prevención de fraudes al identificar patrones sospechosos, lo que mejora la seguridad de los fondos e información de los clientes. En la gestión de activos, estas innovaciones están cambiando la manera de gestionar y optimizar carteras de inversión, aumentando la eficiencia en el análisis de riesgos y la creación de valor. Aunque su adopción es más avanzada en mercados como Estados Unidos y Europa, en Chile el sector financiero está adoptando rápidamente estas tecnologías para mejorar la productividad, reducir costos y mantener la competitividad en un entorno global cada vez más digitalizado (Donoso-Infante-Muñoz, 2024).

Ecológico

Actualmente, la transición hacia un modelo económico más sostenible está impulsada por la necesidad de mitigar el cambio climático y adoptar prácticas empresariales que respeten los ecosistemas. Las crecientes regulaciones medioambientales y la presión social exigen que las empresas, incluida las Administradoras Generales de Fondos (AGF), adopten criterios ESG, enfocándose en energías renovables, vehículos eléctricos y sectores ecológicos. Las empresas en industrias contaminantes enfrentan riesgos reputacionales y financieros, ya que los consumidores y los inversores priorizan la sostenibilidad. En este contexto, las AGF deben integrar estos criterios en sus decisiones de inversión, evaluar las oportunidades en sectores sostenibles y gestionar los riesgos ambientales, asegurando la transparencia y el cumplimiento normativo, lo que contribuirá a la estabilidad y resiliencia de sus carteras en un entorno global cada vez más enfocado en la sostenibilidad (Navas, 2024).

Legal

Las nuevas normativas de la Comisión para el Mercado Financiero, NCG N° 507 y N° 510, exigen a las Administradoras Generales de Fondos (AGF) una gestión más robusta de los riesgos, incluyendo la creación de unidades independientes de gestión de riesgos y la designación de auditores internos. Aunque estas regulaciones mejoran la estabilidad y transparencia del sector, generan preocupaciones sobre el aumento de costos operacionales, especialmente para las AGF más pequeñas. Sin embargo, estas normativas refuerzan la gobernanza y la capacidad para mitigar riesgos, lo que puede resultar en una mayor confianza e inversión a largo plazo (Muñoz, 2024).

Conclusión PESTEL

La inestabilidad política y la polarización dificultan la previsibilidad regulatoria, lo que afecta la confianza de los inversionistas. A nivel económico, la desaceleración y la inflación, sumadas a la volatilidad global, incrementan los riesgos para las inversiones. Socialmente, la desigualdad y la inseguridad refuerzan la incertidumbre, impactando el consumo y el bienestar general. En el ámbito tecnológico, la adopción de la inteligencia artificial ofrece ventajas competitivas, pero requiere adaptación para mantenerse alineadas con las tendencias globales. En términos ecológicos, las AGF deben integrar criterios ESG en sus decisiones de

inversión, respondiendo a la presión por sostenibilidad. Finalmente, las nuevas regulaciones legales refuerzan la gobernanza, pero generan preocupaciones sobre los costos operacionales, especialmente para las gestoras más pequeñas. En conjunto, estas instituciones deben navegar estos desafíos mediante una estrategia proactiva, adaptándose a los cambios regulatorios y económicos mientras aprovechan la tecnología y las oportunidades sostenibles para asegurar su resiliencia y competitividad a largo plazo.

5.1.3 ANÁLISIS DE 5 FUERZAS DE PORTER

Competidores Potenciales: Medio – Bajo.

Aunque el mercado está altamente regulado por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), la necesidad de cumplir con estas regulaciones puede representar una barrera significativa para los nuevos entrantes, especialmente en términos de costos operacionales y capacidad para adaptar estructuras de gobierno corporativo.

Sin embargo, el sector también presenta oportunidades de entrada debido a la creciente demanda de servicios financieros sostenibles y las tecnologías emergentes, que permiten a las nuevas AGF competir con las incumbentes, especialmente si pueden diferenciarse por la innovación y la eficiencia. En este sentido, el acceso a plataformas tecnológicas o alianzas con grupos empresariales más grandes puede mitigar las barreras de entrada.

Poder de Negociación de Proveedores: Bajo.

En este contexto, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que estas empresas tienen acceso a una amplia variedad de opciones en servicios tecnológicos, auditoría y asesoría, lo que reduce la dependencia de proveedores específicos. La disponibilidad de múltiples alternativas permite a las AGF negociar mejores condiciones en términos de costo y calidad. Aunque la adopción de tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial y big data, se está acelerando, el mercado de proveedores tecnológicos sigue siendo competitivo, mitigando su poder de negociación. Las AGF pueden beneficiarse de esta dinámica para seleccionar soluciones que se ajusten a sus necesidades específicas sin enfrentar una presión significativa por parte de los proveedores.

Poder de Negociación de Clientes: Alto.

Los clientes, representados por los inversionistas, tienen un poder significativo debido a la creciente diversificación de fondos disponibles y las cambiantes expectativas de rentabilidad en un contexto de desaceleración económica. Los inversionistas institucionales, en particular, priorizan fondos que garanticen estabilidad, transparencia y sostenibilidad, reflejando una creciente demanda de criterios ESG. La presión social por una mayor sostenibilidad y transparencia aumenta aún más su poder, ya que pueden optar por desinvertir en fondos que no cumplan con estos estándares. En un entorno económico incierto, los inversionistas adoptan una postura más cautelosa, exigiendo condiciones claras y competitivas, lo que fortalece su capacidad para negociar tarifas y comisiones de gestión. Además, la amplia variedad de alternativas de inversión, tanto en AGF como en otras instituciones, otorga a los clientes la posibilidad de migrar con facilidad hacia opciones que satisfagan mejor sus expectativas, intensificando la competencia por su preferencia.

Productos Sustitutos: Alto.

La creciente popularidad de las Fintech y las plataformas de inversión digital ofrecen alternativas a los inversionistas, muchas veces con menores costos operacionales y mayor accesibilidad. Además, las plataformas de inversión en fondos indexados y ETFs (fondos cotizados en bolsa) proporcionan una opción más barata y flexible para los inversionistas que buscan diversificación sin los costos tradicionales de la gestión activa de fondos.

Intensidad de la Competencia actual: Alto.

La rivalidad en el mercado de las AGF en Chile es intensa. La industria está conformada por actores establecidos, algunos con ventajas de escala y una mayor base de clientes, mientras que otras AGF, enfrentan desafíos significativos debido a los altos costos de cumplimiento normativo y la presión por innovar tecnológicamente. A pesar de la alta concentración del mercado en algunos grandes jugadores, la entrada de nuevos actores con modelos de negocio diferenciados (como los fondos ESG) ha intensificado la competencia. Además, la presión sobre los márgenes también proviene de la búsqueda de eficiencia y la reducción de costos operacionales, lo cual obliga a las AGF a innovar constantemente, no solo en sus estrategias

de inversión, sino también en sus plataformas digitales y en la calidad del servicio ofrecido a los inversionistas.

Conclusión 5 Fuerzas de Porter

Las AGF en Chile operan en un entorno altamente competitivo y en constante cambio. Los factores clave que determinan su rentabilidad incluyen la creciente presión regulatoria, la alta demanda de transparencia y sostenibilidad, y la intensificación de la competencia con alternativas más económicas y accesibles como las Fintech y fondos indexados. Para sobresalir, las AGF deben fortalecer su gobernanza, adaptar sus estrategias a las nuevas expectativas de los inversionistas (en términos de sostenibilidad y tecnología) y mantenerse a la vanguardia en innovación. La capacidad de gestionar de manera efectiva los riesgos políticos, económicos y sociales, y adaptarse a las nuevas demandas tecnológicas, será crucial para asegurar su competitividad a largo plazo.

5.1.4 ANÁLISIS VRIO

Valioso

Compass Group posee varios recursos valiosos que le brindan una ventaja competitiva significativa. Entre los recursos claves destacan:

- **Experiencia y conocimiento del mercado:** Con 28 años de trayectoria, la empresa ha adquirido un profundo conocimiento del mercado, especialmente en gestión de activos e inversiones. Este recurso es clave para la atracción de clientes institucionales y privados, ya que genera confianza y facilita la retención de inversiones.
- **Diversificación de líneas de negocio:** La compañía gestiona tres áreas de negocio principales: Asset Management, Wealth Management y Third Party Distribution. Este valioso recurso le permite a Compass ofrecer soluciones integrales que satisfacen diversas necesidades a sus clientes, lo que le da una ventaja frente a competidores que se concentran en una sola línea de negocio.
- **Innovación en productos financieros:** Una capacidad valiosa es su enfoque continuo en desarrollar productos financieros sofisticados y estrategias de inversión sostenibles, lo que responde a las crecientes demandas de sostenibilidad y responsabilidad social.

Raro

Los recursos y capacidades de Compass le permiten destacar en el mercado. Algunos ejemplos claves son:

- **Escala global y presencia internacional:** La gestión de más de USD 39.6 mil millones en activos y la presencia en 10 países son características poco comunes en las AGF locales, especialmente las que operan a nivel nacional. Este alcance global le permite diversificar riesgos y aprovechar oportunidades internacionales que otros competidores no pueden.
- **Especialización en América Latina:** Su enfoque en este sector y un profundo conocimiento de los mercados regionales, le proporciona una ventaja sobre otras AGF internacionales que no cuentan con la misma experiencia o presencia en esta región.
- **Alianzas estratégicas exclusivas:** Su asociación con CIM y su participación en activos alternativos refuerzan una ventaja competitiva en el mercado, proporcionando un modelo de negocio raro que pocos competidores tienen.

Costoso de Imitar

Los recursos y capacidades que son difíciles de imitar incluyen:

- **Reputación y confianza:** Sus 28 años de trayectoria han permitido que Compass construya una sólida reputación en el mercado, lo que es costoso de replicar para nuevos competidores o actores más pequeños. Esta confianza es sumamente importante para la retención de clientes y atracción de inversiones.
- **Red global de oficinas y colaboradores especializados:** Compass cuenta con una red global de oficinas y más de 312 colaboradores especializados. La capacidad operativa global y el nivel de especialización en su equipo son costos de imitar, ya que requieren años de inversión en infraestructura, capacitación y experiencia.
- **Innovación constante:** Su capacidad para desarrollar productos financieros sofisticados y personalizados, como el servicio de Family Office y el CG Dynamic Report, son capacidades difíciles de replicar para competidores que no tienen los recursos para invertir en investigación y desarrollo.

Organizado

Compass está estructurada de manera que maximiza el aprovechamiento de sus recursos y capacidades:

- **Estructura organizacional eficiente:** La empresa cuenta con una estructura organizacional claramente definida, que incluye unidades especializadas como LATAM, Global Solutions y Wealth Management. Esta estructura le permite gestionar de forma eficaz la diversificación de sus servicios y aprovechar sus recursos al máximo. Además, el CG Dynamic Report refleja su capacidad para personalizar los servicios según las necesidades específicas de cada cliente, lo que refuerza su propuesta de valor única.

Conclusión Análisis VRIO

Compass Group cuenta con recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables y está organizada eficientemente para aprovecharlos. Su amplia experiencia le otorga una ventaja competitiva sostenida en el mercado de gestión de activos e inversiones. Su amplia experiencia le proporciona una ventaja competitiva sostenible en el mercado de gestión de activos e inversiones. El alcance global de la empresa, su diversificación de servicios y su constante innovación consolidan una posición de liderazgo en el sector. Además, su estructura organizacional optimiza el uso de estos recursos, fortaleciendo aún más su ventaja competitiva en un mercado altamente competitivo. Para mantener su posición, Compass debe seguir enfocándose en la innovación continua, fortalecer sus alianzas estratégicas y expandir su presencia en mercados clave.

5.1.5 ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas

- **Experiencia y reputación:** Compass se ha posicionado como un referente en el mercado, destacando por su sólida reputación y capacidad para generar confianza y fidelidad entre los inversionistas por más de 28 años.

- **Diversificación de negocios:** Su presencia en tres líneas de negocio (Asset Management, Wealth Management, y Third Party Distribution) le permite ofrecer soluciones integrales a clientes institucionales y privados.
- **Innovación y sostenibilidad:** Compass ha desarrollado productos financieros sofisticados y estrategias de inversión responsables, alineadas con la demanda global por sostenibilidad y criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).
- **Escala global:** Gestiona más de USD 39.6 mil millones en activos y opera en 10 países, lo que le proporciona una ventaja competitiva frente a las AGF locales.
- **Alianzas estratégicas:** Su colaboración con CIM y su enfoque en activos alternativos refuerzan su modelo de negocio único y la hacen menos vulnerable a las fluctuaciones de los mercados tradicionales.

Debilidades

- **Dependencia de mercados específicos:** A pesar de su presencia internacional, Compass tiene un enfoque fuerte en América Latina, lo que podría limitar su exposición a otros mercados globales con mayor estabilidad económica.
- **Adaptación tecnológica:** Aunque ha adoptado tecnologías emergentes, aún enfrenta desafíos para mantenerse a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas que transforman el sector financiero, especialmente en comparación con las Fintech que emergen con modelos disruptivos.
- **Costos operacionales altos:** La necesidad de cumplir con regulaciones estrictas y los costos asociados con la implementación de normativas como las NCG N° 507 y N° 510 pueden generar presiones en la rentabilidad del negocio.

Conclusión de Análisis Interno

Compass cuenta con una estructura organizacional robusta y procesos bien definidos para la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Sin embargo, se ha identificado que existen áreas de mejora en términos de eficiencia operativa, particularmente en la automatización de procesos y la integración de nuevas tecnologías en la gestión del riesgo. Aunque la empresa tiene una base sólida de clientes, existe una oportunidad para expandir y diversificar su cartera de productos, especialmente en mercados emergentes. La capacidad para innovar y

adaptar sus sistemas tecnológicos será esencial para superar los retos internos y competir en un mercado cada vez más complejo.

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades

- **Creciente demanda de inversiones sostenibles:** La presión social y la creciente importancia de los criterios ESG abren oportunidades para Compass en la gestión de fondos responsables y sostenibles, que se alinean con las tendencias globales.
- **Transformación digital y adopción de IA:** La digitalización del sector financiero y la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial presentan una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y la personalización de los servicios.
- **Crecimiento en mercados emergentes:** La expansión en mercados fuera de América Latina podría diversificar el riesgo y mejorar las perspectivas de crecimiento de Compass, especialmente en Asia o Europa.
- **Reformas regulatorias:** Aunque las nuevas normativas implican costos adicionales, también son una oportunidad para reforzar la gobernanza del sector, aumentando la transparencia y la confianza de los inversionistas a largo plazo.

Amenazas

- **Inestabilidad política y económica:** La polarización política y la incertidumbre económica en Chile y otros países de la región pueden afectar la previsibilidad regulatoria, lo que impactaría la toma de decisiones de inversión y la confianza de los inversionistas.
- **Competencia creciente:** La competencia en el sector de fondos se intensifica debido a la aparición de nuevos actores con enfoques innovadores, como las Fintech y plataformas de inversión digital que ofrecen opciones más accesibles y económicas.
- **Volatilidad global:** La incertidumbre económica global, la inflación, la volatilidad del tipo de cambio y las fluctuaciones en los precios de las materias primas pueden generar un entorno de riesgo elevado, afectando la rentabilidad de los fondos gestionados por Compass.

- **Riesgos regulatorios:** Los cambios constantes en las regulaciones como las NCG 507 y 510 podrían aumentar los costos operacionales, especialmente para las AGF más pequeñas, afectando su competitividad y capacidad de adaptación.

Conclusión Análisis Externo

Las oportunidades incluyen la creciente demanda de productos financieros sostenibles, así como la expansión de la inversión en activos alternativos, lo que puede abrir nuevas líneas de negocio para la empresa. Sin embargo, también se han identificado amenazas, como los cambios regulatorios constantes, la intensificación de la competencia en el sector financiero y la preocupación por la ciberseguridad. Estas amenazas exigen una respuesta ágil y una vigilancia constante para garantizar la competitividad de Compass, adaptándose a un entorno de riesgo creciente y regulaciones cambiantes.

Conclusión General de Análisis FODA

Combinando los análisis externo e interno, se puede concluir que Compass enfrenta un entorno mixto con diversas oportunidades y desafíos. Las tendencias externas, como la demanda de productos sostenibles y la expansión de activos alternativos, ofrecen un camino hacia el crecimiento. Sin embargo, las amenazas, especialmente relacionadas con la regulación y la ciberseguridad, requieren que la empresa sea proactiva en su gestión del riesgo. Internamente, Compass cuenta con fortalezas significativas en su estructura y capacidad de gestión de riesgos, pero debe seguir avanzando en la mejora de la eficiencia operativa y la integración tecnológica. El éxito de Compass dependerá de su habilidad para adaptar sus procesos internos, aprovechar las oportunidades emergentes y gestionar de manera efectiva los riesgos, sin perder de vista el cumplimiento normativo y la sostenibilidad a largo plazo.

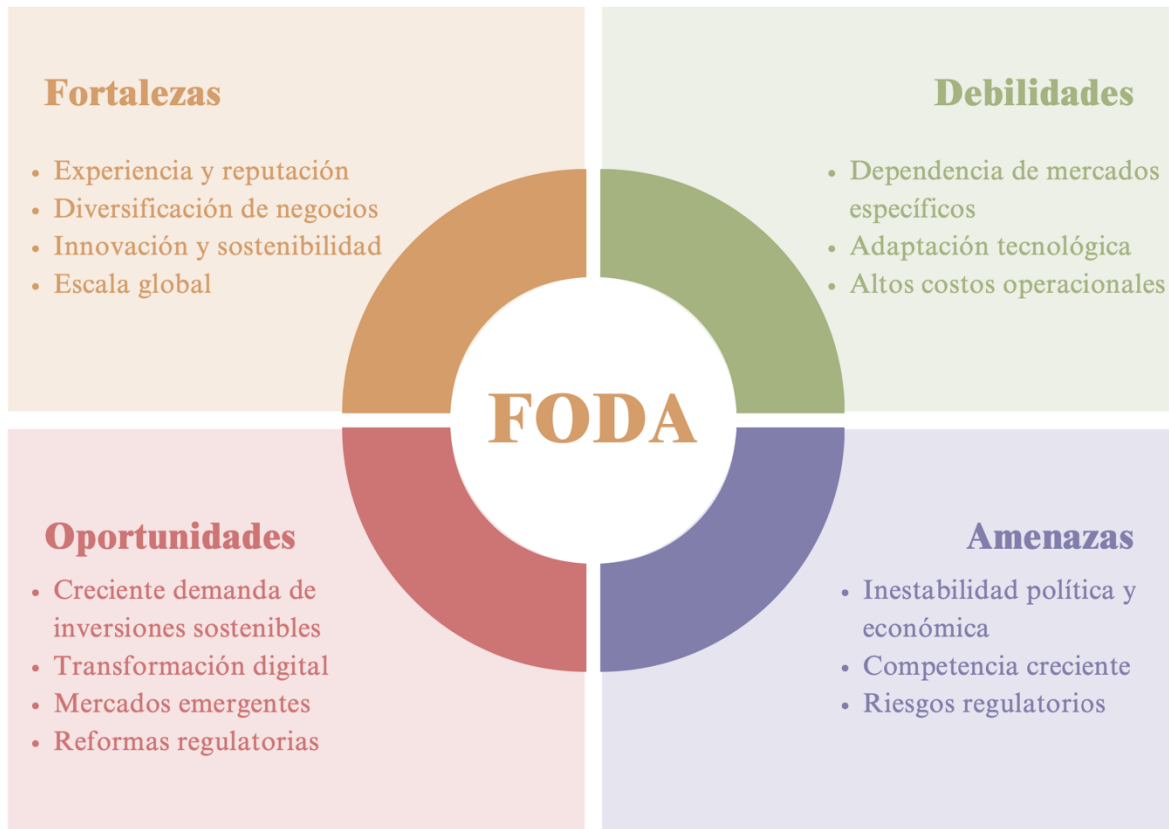


Figura 9: Análisis FODA. Elaboración propia.

Estrategias propuestas a partir del análisis FODA

Las siguientes propuestas buscan fortalecer la posición de Compass mediante la potenciación de sus fortalezas internas, la mitigación de sus debilidades y el aprovechamiento de oportunidades como la sostenibilidad y digitalización. A su vez, se enfocan en gestionar amenazas regulatorias, tecnológicas y competitivas para garantizar un crecimiento sostenible y consolidar su liderazgo en la industria financiera.

- **Expansión a nuevos mercados globales:** Se recomienda diversificar la presencia geográfica para reducir riesgos asociados a la inestabilidad regional y captar oportunidades en otros sectores.
- **Aumentar alianzas estratégicas:** Colaborar con actores clave es fundamental para mejorar el acceso a activos alternativos y diversificar el portafolio.

- **Aprovechar tecnologías emergentes:** Incorporar soluciones digitales para personalizar servicios, mejorar la experiencia de clientes y optimizar procesos operativos.
- **Liderazgo en sostenibilidad:** Se propone ampliar la oferta de productos alineados con criterios ESG, posicionándose como un líder en la gestión de fondos responsables y sostenibles.
- **Reforzar ciberseguridad:** Implementar sistemas robustos de protección tecnológica para la prevención de riesgos asociados a la digitalización para garantizar la confianza de los clientes.

Las propuestas mencionadas anteriormente buscan fortalecer la posición competitiva de Compass mediante la potenciación de sus fortalezas internas, mitigación de debilidades y el aprovechamiento de oportunidades como la sostenibilidad y la digitalización. A su vez, se enfocan en gestionar amenazas tecnológicas y competitivas para garantizar un crecimiento sostenible y consolidar su liderazgo en la industria financiera.

5.2 FASE 2: ETAPA DE FUNDAMENTACIÓN ESTRATÉGICA

En la etapa de fundamentación estratégica, se abordan los pilares fundamentales de la organización, representados por su misión, visión, y objetivos estratégicos. Cabe señalar que dichos elementos no fueron elaborados en el marco de este trabajo, sino que corresponden a definiciones previamente establecidas por la empresa, las cuales constituyen la base estratégica sobre la que se desarrolla este análisis.

5.2.1 MISIÓN

Compass Group establece su misión de la siguiente forma:

“Al combinar el esfuerzo de personas apasionadas y comprometidas con su trabajo, con un enfoque de inversiones de largo plazo, pretendemos entregar dos elementos esenciales a nuestros clientes:

- *Retornos consistentemente superiores a nuestros competidores*

- *El más alto nivel de servicio y productos de excelencia para atender todas las necesidades de inversión de nuestros clientes.”*

La misión de Compass se encuentra alineada con los elementos clave descritos por Kotler, Armstrong, Kaplan y Norton, al definir su razón de ser y establecer un propósito claro enfocado en satisfacer las necesidades de inversión de sus clientes mediante retornos superiores y servicios de excelencia. Responde a las preguntas fundamentales de qué, a quién y cómo satisfacer, destacando el compromiso y la pasión de su equipo junto con un enfoque estratégico de largo plazo. Asimismo, orienta a empleados y ejecutivos hacia un objetivo común.

5.2.2 VISIÓN

Compass define su visión de la siguiente manera:

“Ser el mejor proveedor de soluciones de inversión de América Latina”

La visión de Compass Group cumple con los criterios de Kaplan y Norton. Es medible, al evaluar su liderazgo en el mercado; realista, considerando su posicionamiento actual; clara, por su lenguaje directo; y motivadora, al inspirar excelencia regional. Además, es atractiva, reflejando las expectativas de sus grupos de interés, y estratégica, al alinearse con su misión y objetivos clave.

5.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Compass establece sus objetivos estratégicos de la siguiente manera:

- ***Diseñar una propuesta de valor innovadora:*** *Crear y ofrecer una cartera de productos financieros que destaque por su innovación, diferenciación y atractivo en el mercado. Esto implica desarrollar soluciones que satisfagan de manera efectiva las necesidades cambiantes de los clientes, fomentando la innovación continua en productos y servicios para mantener una ventaja competitiva.*

- **Desarrollar vínculos de largo plazo con los clientes** *Fomentar y consolidar vínculos de largo plazo con los clientes, priorizando una atención personalizada que refleje un profundo entendimiento de sus necesidades. Este enfoque busca generar confianza, lealtad y satisfacción mediante una relación cercana y centrada en el cliente, que fortalezca la conexión y garantice su fidelidad a lo largo del tiempo.*
- **Ampliar la presencia sostenible en el mercado:** *Incrementar la participación de la empresa en el mercado mediante estrategias que integren prácticas de sostenibilidad y la adopción de criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza). Este enfoque busca consolidar el crecimiento empresarial mientras se contribuye al desarrollo responsable y al cumplimiento de estándares éticos, asegurando una ventaja competitiva alineada con las expectativas de los stakeholders.*
- **Fomentar talento organizacional estratégico:** *Impulsar el crecimiento y desarrollo de las personas dentro de la organización, promoviendo su alineación con los valores, objetivos y la estrategia empresarial. Esto incluye fomentar un ambiente que potencie el compromiso, el desarrollo profesional y la formación continua, asegurando que el talento de la empresa esté alineado con las metas de largo plazo y contribuya al éxito organizacional.*
- **Establecer procesos y controles eficientes:** *Diseñar, implementar y mantener procesos robustos que aseguren un ambiente de control efectivo, optimizando la eficiencia operativa y mitigando riesgos. Este enfoque busca promover la mejora continua en los procedimientos internos, garantizando la correcta ejecución de las operaciones y minimizando posibles impactos negativos en el desempeño de la organización.*
- **Garantizar la seguridad de activos críticos:** *Asegurar la protección de la información y los activos de la empresa mediante el uso de tecnologías avanzadas y estrategias proactivas para prevenir incidentes de seguridad. Este enfoque busca salvaguardar la integridad de los recursos más valiosos de la organización,*

minimizando riesgos y garantizando la continuidad de las operaciones frente a posibles amenazas.

- ***Desarrollar un ambiente de cumplimiento legal y normativo robusto:*** *Asegurar el cumplimiento de las normativas legales y regulatorias mediante la implementación de un entorno de cumplimiento robusto, sustentado en una cultura organizacional ética. Este enfoque busca garantizar que todas las operaciones se alineen con los requisitos legales y regulatorios, promoviendo la transparencia, la integridad y el respeto por las normativas vigentes en todos los niveles de la organización.*
- ***Generar valor sostenible para los accionistas:*** *Crear resultados financieros sostenibles que maximicen las utilidades, impulsando el crecimiento a largo plazo de la empresa. Este enfoque busca garantizar un retorno consistente de valor a los accionistas, fortaleciendo la rentabilidad y el desempeño económico mediante decisiones estratégicas alineadas con los intereses de los inversores.*
- ***Crecer en las áreas de manera orgánica:*** *Impulsar el desarrollo interno mediante la optimización de recursos, fortaleciendo las capacidades del equipo humano e innovación, para así fomentar el progreso sostenible y eficiente dentro de la organización,*

Los objetivos estratégicos de Compass están claramente definidos y se centran en áreas clave como la innovación, las relaciones con los clientes, la sostenibilidad y la seguridad. No obstante, carecen en su mayoría de especificaciones y métricas que permitan evaluar su progreso de forma efectiva. Si bien no se plantea modificar estos objetivos, se recomienda establecer límites cuantificables en los indicadores asociados, alineados con el apetito de riesgo aceptado para cada caso. Esto facilitará una medición más precisa del éxito, asegurará el cumplimiento de los objetivos y permitirá un seguimiento más eficiente de los resultados a lo largo del tiempo.

5.2.4 APETITOS DE RIESGO

A continuación, se presentan los apetitos de riesgo definidos por Compass, alineados con los distintos tipos de riesgos que la organización está dispuesta a asumir.

Apetito de Riesgo Financiero

Compass establece el apetito de riesgo financiero **medio**, tomando en cuenta el nivel de riesgo determinado en el reglamento interno de cada uno de los fondos. La empresa está dispuesta a aceptar niveles controlados de exposición financiera, siempre que no pongan en riesgo su sostenibilidad económica a largo plazo. Se priorizan la rentabilidad y la estabilidad financiera, con énfasis en el mantenimiento de un flujo de caja positivo y una estructura de capital saludable. Además, se establecen límites claros para las desviaciones presupuestarias y las disminuciones de flujos netos, con el objetivo de asegurar que la empresa mantenga un desempeño financiero sólido y se proteja contra fluctuaciones inesperadas que puedan afectar su estabilidad. Esto garantiza que cualquier riesgo asumido esté alineado con los intereses a largo plazo.

Apetito de Riesgo Operacional

Con un apetito de riesgo operacional **bajo**, Compass se enfoca en minimizar fallos en procesos y operaciones clave que puedan afectar la continuidad del negocio o la experiencia del cliente. Esto se logra mediante inversiones estratégicas en automatización, controles internos y capacitación del personal, reflejando un compromiso con la mitigación de riesgos.

Apetito de Riesgo de Cumplimiento

Compass establece un apetito de riesgo de cumplimiento **muy bajo**, adoptando una política de tolerancia cero frente a incumplimientos que puedan derivar en sanciones legales, daños reputacionales o la pérdida de licencias. Esto se fundamenta en la importancia crítica de cumplir estrictamente con las normativas locales e internacionales para garantizar la continuidad y sostenibilidad de la operación.

Apetito de Riesgo Tecnológico y de Ciberseguridad

Compass mantiene un apetito de riesgo tecnológico y de ciberseguridad **bajo**, priorizando la protección de sus activos tecnológicos y la información sensible. Se acepta una exposición

limitada a vulnerabilidades, siempre que existan planes sólidos de mitigación y recuperación que garanticen la continuidad y seguridad del negocio.

Los apetitos de riesgo de Compass reflejan un enfoque equilibrado y prudente en la gestión de riesgos, alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Cada tipo de riesgo se gestiona según un apetito claramente definido, estableciendo límites precisos que garantizan el control de los riesgos sin comprometer la sostenibilidad ni el éxito a largo plazo de la empresa. Estos apetitos, junto con sus límites correspondientes, proporcionan un marco estructurado para definir los indicadores clave dentro del sistema de control de riesgos. Dichos indicadores permitirán monitorear y evaluar la exposición a riesgos en relación con los objetivos estratégicos, asegurando que Compass opere dentro de los parámetros establecidos, preservando su estabilidad, promoviendo su crecimiento y garantizando el cumplimiento normativo.

5.3 FASE 3: DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL

5.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Es fundamental garantizar la estabilidad económica y fomentar un crecimiento sostenible en un entorno competitivo y cambiante. Esta perspectiva se centra en aumentar el valor de la empresa, con el objetivo principal de proporcionar a los dueños y accionistas una visión clara de su salud financiera y su capacidad para generar ingresos y controlar costos. Por ello, el objetivo estratégico vinculado a esta perspectiva es:

- **Generar valor sostenible para los accionistas:** Este objetivo está centrado en garantizar la rentabilidad a largo plazo para los accionistas. Esto es fundamental para asegurar la continuidad y crecimiento económico de Compass, manteniendo a los inversores satisfechos con un retorno constante y adecuado.

5.3.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Esta perspectiva es esencial para asegurar de que se cumplan las expectativas y necesidades de los clientes. Su enfoque está en evaluar los vínculos a largo plazo con los consumidores,

considerando su fidelidad y la percepción de la empresa como innovadora en la oferta de productos y servicios. Los objetivos estratégicos asociados a esta perspectiva son los siguientes:

- **Diseñar una propuesta de valor innovadora:** Este objetivo está centrado en la creación de productos diferenciados que respondan a las necesidades cambiantes del mercado. La innovación constante permite destacar frente a la competencia, captar la atención de nuevos clientes y satisfacer expectativas crecientes, garantizando una ventaja competitiva sostenible.
- **Desarrollar vínculos de largo plazo con los clientes:** Este objetivo se enfoca en establecer y preservar relaciones sólidas y duraderas con los consumidores. Al priorizar la lealtad y la fidelidad se promueve la confianza, se incrementa la retención de clientes y se reduce el riesgo de pérdidas, fortaleciendo la estabilidad de la base de clientes a lo largo del tiempo.

5.3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva se centra en optimizar todos los aspectos que contribuyen a ofrecer una experiencia excepcional al cliente. Se enfoca en la gestión eficaz de los contactos con los clientes y en la creación de un entorno que promueva su satisfacción y lealtad. Además, brinda a los trabajadores un ambiente estructurado y metódico, donde conocen claramente sus responsabilidades y pueden trabajar de manera organizada en beneficio de Compass.

Los objetivos estratégicos relacionados con esta perspectiva son los siguientes:

- **Ampliar la presencia sostenible en el mercado:** Este objetivo asegura que la organización crezca y se expanda en el mercado, manteniendo un enfoque responsable hacia la sostenibilidad. Incluir prácticas respetuosas con los estándares ambientales y sociales permite mejorar la reputación de la empresa, fortaleciendo las relaciones con los stakeholders y generando confianza a largo plazo con ellos.
- **Establecer procesos y controles eficientes:** Este objetivo está centrado en la mejora de la eficiencia operativa mediante la implementación de procesos optimizados y

controles rigurosos. Esto permite reducir costos, maximizar el uso de los recursos disponibles y garantizar que las operaciones de la empresa sean ágiles y efectivas, lo que contribuye a la mejora de la rentabilidad y competitividad.

- **Garantizar la seguridad de activos críticos:** Este objetivo se enfoca en la protección de los activos más valiosos de la organización, ya sean físicos o digitales, asegurando su integridad y disponibilidad. La protección de estos activos es esencial para mantener la continuidad operativa, mitigar riesgos y preservar la confianza de los clientes y socios.
- **Desarrollar un ambiente de cumplimiento legal y normativo robusto:** Este objetivo busca crear una cultura organizacional que promueva el cumplimiento riguroso de las leyes y regulaciones vigentes. Es crucial contar con un entorno de cumplimiento sólido para evitar sanciones, proteger la reputación de la empresa y garantizar su operación dentro de los marcos legales establecidos.

5.3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva se centra en la mejora continua del capital humano, la cultura organizacional y los sistemas internos de la empresa. El éxito y la sostenibilidad a largo plazo dependen de la creación de un entorno que impulse el aprendizaje y el desarrollo profesional de los empleados. Esto asegura que la empresa mantenga su competitividad, con un equipo capacitado y preparado para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Dicho esto, el objetivo estratégico relacionado con esta perspectiva es:

- **Fomentar talento organizacional estratégico:** Este objetivo se centra en el desarrollo del talento humano dentro de la organización, asegurando que los empleados estén alineados con los valores y objetivos estratégicos de la empresa. La capacitación continua y la retención de talento son claves para garantizar que la empresa cuente con las habilidades necesarias para alcanzar sus metas a largo plazo.
- **Creer en las áreas de manera orgánica:** Este objetivo se centra en promover el desarrollo interno y sostenible, asegurando que cada área mantenga su cantidad de colaboradores para garantizar o mejorar la satisfacción de los clientes. Esto implica

optimizar procesos, fortalecer las competencias de los equipos y promover la eficiencia operativa, alineando los recursos humanos con las necesidades de los clientes como un indicador clave para lograr el éxito.

5.3.5 MAPA ESTRATÉGICO

En la siguiente figura se muestra el mapa estratégico del Balanced Scorecard de Compass Group, considerando las relaciones causa-efecto de cada objetivo estratégico descrito anteriormente en cada una de las perspectivas.

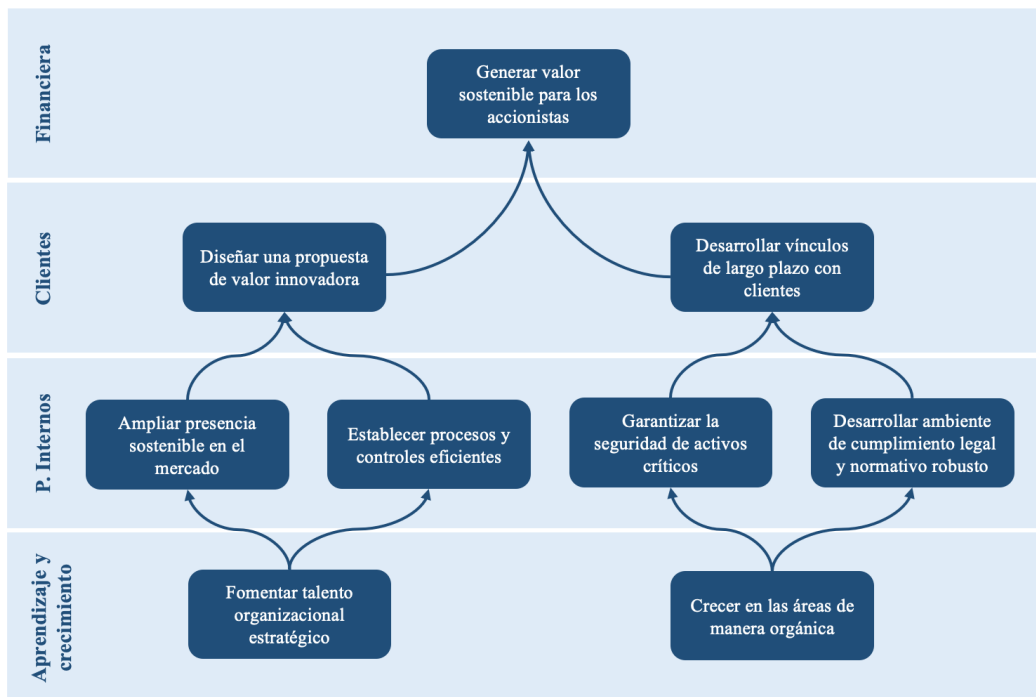


Figura 10. Mapa Estratégico Compass Group. Elaboración propia.

5.3.6 BALANCED SCORECARD

A continuación, se presentarán los indicadores para cada perspectiva propuesta, los cuales fueron trabajados con el equipo de riesgos y el Gerente General de la Administradora de Fondos.

5.3.7 INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

| Indicador | F1: Flujos Netos |
|-------------|--|
| Objetivo | Evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo de manera sostenible y analizar su liquidez. |
| Responsable | Encargado de Finanzas |
| Frecuencia | Trimestral |
| Fórmula | $F1 = \text{Flujo Ingresos} - \text{Flujos de Egresos}$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: F1 > 5% del flujo presupuestado ● Alerta: F1 < 5% del flujo presupuestado ● Crítico: F1 < 0% del flujo presupuestado |

| Indicador | F2: Return on Equity (ROE) |
|-------------|--|
| Objetivo | Medir la rentabilidad del capital propio y su eficiencia en generar beneficios para los accionistas. |
| Responsable | Encargado de Finanzas |
| Frecuencia | Mensual |
| Fórmula | $F2 = \frac{\text{Rentabilidad}}{\text{Patrimonio}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: F2 ≥ 15% ● Alerta: 8% ≤ F2 < 15% ● Crítico: F2 < 8% |

| Indicador | F3: Tasa de crecimiento Absoluto vs Budget |
|-------------|---|
| Objetivo | Monitorear la capacidad de la empresa para alcanzar o superar las metas de crecimiento definidas en el presupuesto. |
| Responsable | Gerencia de Finanzas |
| Frecuencia | Mensual y Anual |
| Fórmula | $F3 = \frac{\text{Ingresos YTD} - \text{Presupuesto}}{\text{Presupuesto}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: F3 ≥ 100% ● Alerta: 85% ≤ F3 < 99% ● Crítico: F3 < 85% |

| Indicador | F4: Tasa Margen Operacional |
|-------------|---|
| Objetivo | Medir la eficiencia de la empresa en la generación de ganancias operativas en relación con los ingresos totales |
| Responsable | Encargado de Finanzas |
| Frecuencia | Mensual, con revisiones trimestrales y anuales. |
| Fórmula | $F4 = \frac{\text{Margen Operacional YTD}}{\text{Ingresos YTD}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: F4 ³ 15% ● Alerta: 5% £ F4 < 15% ● Crítico: F4 < 5% |

5.3.8 INDICADORES PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| Indicador | C1: Innovación en productos |
|-------------|---|
| Objetivo | Evaluar si la empresa está desarrollando y lanzando ofertas atractivas para los clientes mediante la incorporación de productos nuevos en su portafolio. |
| Responsable | Encargado de inversiones |
| Frecuencia | Anual |
| Fórmula | $C1 = \frac{\text{Cantidad de productos nuevos}}{\text{Total productos}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: C1 ³ 10% ● Alerta: 5% £ C1 < 10% ● Crítico: C1 < 5% |

| Indicador | C2: Rentabilidad de Fondos |
|-------------|---|
| Objetivo | Evaluar el desempeño financiero general de los fondos administrados, midiendo su rentabilidad en relación con el capital invertido. |
| Responsable | Encargado de inversiones |
| Frecuencia | Trimestral |
| Fórmula | $C2 = \frac{\Sigma \text{Valor actual Fondo} - \Sigma \text{Valor inicial Fondo}}{\Sigma \text{Valor inicial Fondo}}$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: C2 ³ 10% ● Alerta: 5% £ C2 < 10% ● Crítico: C2 < 5% |

| Indicador | C3: Tasa de Reclamos |
|-------------|--|
| Objetivo | Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes mediante el análisis del número de reclamos en relación con la cantidad total de clientes de la AGF. |
| Responsable | Encargado de RRHH |
| Frecuencia | Trimestral, con revisiones anuales. |
| Fórmula | $C3 = \frac{\text{Cantidad total de reclamos}}{\text{Cantidad total de clientes}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: C3 ≤ 2% ● Alerta: 2% < C3 ≤ 5% ● Crítico: C3 > 5% |

5.3.9 INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

| Indicador | A1: Índice de Clima Organizacional |
|-------------|---|
| Objetivo | Medir el nivel de satisfacción, motivación y bienestar de los empleados dentro de la organización, a través de encuestas periódicas que proporcionen información clave para mejorar el ambiente laboral y la productividad. |
| Responsable | Encargado de RRHH |
| Frecuencia | Anual |
| Fórmula | $A1 = \frac{\text{Cantidad total de respuestas positivas}}{\text{Cantidad total de respuestas}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: A1 ≥ 80% ● Alerta: 60% ≤ A1 < 80% ● Crítico: A1 < 60% |

| Indicador | A2: Índice de Rotación de Personal |
|-------------|--|
| Objetivo | Medir la tasa de salida de empleados de la organización, lo cual proporciona información sobre la estabilidad laboral y el impacto de las políticas de retención, permitiendo tomar acciones preventivas en caso de rotación alta. |
| Responsable | Encargado de RRHH |

| | |
|-------------------|--|
| Frecuencia | Anual |
| Fórmula | $A2 = \frac{\text{Personal que dejó la empresa}}{\left(\frac{\text{personal al inicio} + \text{personal al final}}{2}\right)} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: A2 ≤ 10% ● Alerta: 10% < A2 ≤ 15% ● Crítico: A2 > 15% |

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | A3: Tasa de Cobertura de Clientes |
| Objetivo | Medir la tasa de cobertura de clientes refleja la proporción de colaboradores disponibles por cada cliente. Un valor más alto indica mayor capacidad de atención y soporte. |
| Responsable | Encargado de RRHH y Gerente de área específica |
| Frecuencia | Anual |
| Fórmula | $A3 = \frac{\text{Cantidad actual de colaboradores en el área}}{\text{Cantidad actual de clientes en el área}}$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: A3 > 5% ● Alerta: 3% < A3 ≤ 5% ● Crítico: A3 < 3% |

5.3.10 INDICADORES PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

| | |
|--------------------|--|
| Indicador | P1: Participación activa en ACAFI |
| Objetivo | Medir el grado de involucramiento de la empresa en las actividades y comités de la Asociación Chilena de Administradoras de Fondos de Inversión (ACAFI), con el fin de fomentar el cumplimiento de normativas, fortalecer la colaboración en la industria y mantener una posición activa en las discusiones relevantes del sector. |
| Responsable | Encargado de Compliance |
| Frecuencia | Anual |
| Fórmula | $P1 = \frac{\text{Número de actividades participadas}}{\text{Total actividades convocadas}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: P1 ≥ 80% ● Alerta: 60% ≤ P1 < 80% ● Crítico: P1 < 60% |

| Indicador | P2: Tasa de Fondos ESG |
|--------------------|--|
| Objetivo | Medir la proporción de fondos gestionados que han sido evaluados bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza (ESG), asegurando su alineación con las prácticas responsables y sostenibles de inversión. |
| Responsable | Encargado de Inversiones |
| Frecuencia | Semestral |
| Fórmula | $P2 = \frac{\text{Fondos con criterio ESG}}{\text{Total Fondos gestionados}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: P2 ≥ 30% ● Alerta: 20% ≤ P2 < 30% ● Crítico: P2 < 20% |

| Indicador | P3: Control de procesos y auditoría |
|--------------------|--|
| Objetivo | Evaluar el nivel de cumplimiento general de los procesos auditados, identificando tendencias o áreas con mayor necesidad de mejora. |
| Responsable | Encargado de Compliance |
| Frecuencia | Semestral |
| Fórmula | $P3 = \frac{\text{Total de observaciones mencionadas}}{\text{Total Auditorías realizadas}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: P3 ≤ 10% ● Alerta: 10% < P3 ≤ 30% ● Crítico: P3 > 30% |

| Indicador | P4: Indisponibilidad de sistemas críticos |
|--------------------|---|
| Objetivo | Monitorear la cantidad de incidentes que afectan la disponibilidad de sistemas críticos durante el año, con el fin de evaluar la robustez de la infraestructura tecnológica de los planes de continuidad. |
| Responsable | Encargado de TI |
| Frecuencia | Semestral |
| Fórmula | $P4 = \text{N}^\circ \text{ de eventos que afectaron la operación de sistemas críticos}$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: P4 = 0 ● Alerta: 1 ≤ P4 ≤ 3 |

| | |
|--|--------------------------|
| | ● Crítico: P4 > 3 |
|--|--------------------------|

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | P5: Tasa de respuesta oportuna a consultas de la CMF |
| Objetivo | Medir la eficacia de la empresa en responder de manera oportuna a las consultas de la CMF, resguardando el cumplimiento normativo y fortaleciendo la relación con el regulador. |
| Responsable | Encargado de Cumplimiento |
| Frecuencia | Mensual |
| Fórmula | $P5 = \frac{\text{Consultas respondidas dentro del plazo}}{\text{Total consultas recibidas}} \times 100$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: P5 ≥ 95% ● Alerta: 85% < P5 < 95% ● Crítico: P5 < 85% |

| | |
|--------------------|---|
| Indicador | P6: Multas y/o Sanciones CMF |
| Objetivo | Medir el impacto económico de las sanciones o multas impuestas por la CMF para evaluar el costo asociado a posibles incumplimientos normativos. |
| Responsable | Encargado de Cumplimiento |
| Frecuencia | Trimestral |
| Fórmula | $P6 = \Sigma \text{Valores de sanciones o multas a la CMF}$ |
| Umbral | <ul style="list-style-type: none"> ● Óptimo: P6 = 0 ● Alerta: 0 < P6 < 5% del total de ingresos anuales ● Crítico: P6 > 5% del total de ingresos anuales |

5.4 FASE 4: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Es esencial considerar el Balanced Scorecard (CMI) como una herramienta que debe integrarse en las actividades diarias, de modo que se internalice y se utilice de manera constante para guiar la toma de decisiones estratégicas.

En lugar de limitarse a cumplir con los requisitos regulatorios, la AGF debe fijarse expectativas altas, adoptando un enfoque proactivo que impulse la participación activa del directorio en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Este enfoque no solo reforzará la

gobernanza de la empresa, sino que también garantizará que todas las áreas de la organización trabajen de forma coherente, con objetivos bien definidos. Es vital que toda la organización esté al tanto de lo anterior, fomentando una cultura que valore la mejora continua, la innovación y la búsqueda de la excelencia.

Es clave reconocer que el CMI es una herramienta flexible y dinámica. Esto implica que los indicadores seleccionados pueden ser revisados y ajustados según sea necesario, siempre con el objetivo de optimizar el plan estratégico.

Finalmente, para lograr una implementación exitosa del plan, es indispensable contar con el compromiso de todos los miembros de la empresa, así como con el liderazgo y la motivación de la alta dirección.

A continuación, se presentan las fases de implementación recomendadas para la empresa, basadas en la metodología de Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso:

Foco Estratégico: En esta etapa, la AGF debe redefinir claramente los elementos clave que formarán su estrategia de valor, orientada principalmente a sus clientes. Esto implica establecer un enfoque que permita a la organización canalizar sus esfuerzos hacia un modelo de negocio sostenible, que integre actividades interrelacionadas, garantizando una oferta constante de valor y el mantenimiento de una ventaja competitiva en el mercado financiero. Con una visión estratégica bien definida, Compass podrá proyectar un futuro claro y estructurado, generando una “visión de largo alcance” que guíe las decisiones y facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Diseño de las 3M: Esta fase abarca el diseño de medidas, metas y medios, para que los objetivos estratégicos definidos en la fase anterior sean llevados a cabo de manera práctica y efectiva. Se trata de orientar la implementación de esos objetivos hacia un esquema de seguimiento y ajustes continuos. Un componente clave de este proceso es la integración de un sistema de medición y control, que permita evaluar el desempeño de la AGF. En este sentido, el uso de herramientas como el Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, se convierte en esencial. El BSC permitirá a la AGF alinear las actividades de la organización con la estrategia y medir su éxito a través de indicadores en diferentes perspectivas.

Alineamiento Estratégico: El objetivo de esta fase es coordinar y alinear todos los elementos de Compass hacia el objetivo estratégico central. Esto implica asegurar que cada área, desde la gestión de fondos hasta la parte operativa, esté orientada hacia la consecución de los objetivos definidos. Al hacerlo, se optimizan los recursos y esfuerzos en toda la organización, garantizando que todos trabajen hacia un mismo fin y se maximicen los resultados.

Cultura de Ejecución: La cultura organizacional debe estar centrada en la ejecución efectiva de la estrategia. Esto significa crear un entorno en el que todos los colaboradores, desde los directivos hasta los operadores, estén comprometidos con la implementación de la estrategia y enfocados en alcanzar los objetivos establecidos. La estrategia debe ser vista no solo como una prioridad, sino como un pilar fundamental de la identidad organizacional, lo cual facilita la traducción de los planes en resultados concretos y sostenibles a largo plazo. Además, esta cultura debe promover la mejora continua, asegurando que la organización sea proactiva y capaz de adaptarse a cambios regulatorios y del mercado.

Agilidad Organizacional: La capacidad de la AGF para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno financiero y regulatorio es crucial para su competitividad. La agilidad organizacional implica la capacidad de ajustar rápidamente la estrategia y los recursos ante nuevos desafíos y oportunidades. Esto no solo ayudará a la empresa a mantenerse competitiva en un entorno financiero dinámico, sino también a responder de manera coordinada y eficiente ante los cambios en el mercado y la regulación.

Refinamiento: Esta fase hace referencia a un proceso continuo de evaluación y mejora de la estrategia y las operaciones de Compass, con el objetivo de maximizar los resultados. Es necesario que la organización realice evaluaciones periódicas de sus recursos, procesos y enfoques estratégicos para identificar áreas de mejora. El refinamiento implica la constante búsqueda de eficiencia y optimización, lo que permitirá a la AGF evolucionar de manera sostenida, perfeccionando sus métodos y prácticas para lograr la excelencia operativa y el éxito a largo plazo en la gestión de fondos.

Estas fases de implementación ofrecen un enfoque integral que no solo se centra en cumplir con los requisitos normativos, sino que busca posicionar a la AGF como una entidad estratégica, innovadora y ágil, alineada con las mejores prácticas del mercado financiero.

En este contexto, resulta fundamental establecer un área responsable del monitoreo integral del Balanced Scorecard. Dado que esta herramienta se aplica para la gestión de riesgos de la empresa en cumplimiento de los requerimientos normativos establecidos por la CMF, dicha responsabilidad recae en el área de Riesgo Operacional.

Es importante destacar que, debido a la diversidad de indicadores involucrados, distintas áreas de la organización tendrán la responsabilidad de proporcionar y completar la información específica de ciertos indicadores. Sin embargo, el área de Riesgo Operacional asume el rol principal de garantizar que el monitoreo y control del Balanced Scorecard se realicen de manera adecuada y eficiente, asegurando así el cumplimiento de los objetivos establecidos.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo se orientó al diseño de un sistema de control integral para Compass Group Chile, con el fin de fortalecer la gestión de riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Para ello, se abordaron de manera exhaustiva los objetivos específicos planteados, los cuales contribuyeron al cumplimiento del objetivo general, asegurando que el diseño propuesto sea adecuado para las necesidades de la empresa. En primer lugar, se realizó un análisis detallado del entorno externo e interno de Compass Group Chile, lo que permitió identificar factores clave de riesgo que podrían afectar el desempeño de la organización. Este análisis proporcionó la información necesaria para comprender dinámicas del mercado y los desafíos internos, lo cual fue fundamental para formular un sistema de control que responda adecuadamente a las necesidades específicas de la empresa en su contexto local.

En segundo lugar, se evaluó la coherencia entre la misión, visión y objetivos estratégicos de Compass, asegurando que las prioridades organizacionales se reflejaran en el diseño del sistema de control. Este paso fue crucial para garantizar que el sistema de control integral no solo fuera efectivo desde una perspectiva operativa, sino que también estuviera alineado con la identidad y las metas de la organización, contribuyendo a una implementación efectiva.

El siguiente paso fue el diseño del sistema de control integral, que incorporó el uso del Balanced Scorecard como herramienta que permite la gestión de riesgos operacionales, financieros, de cumplimiento normativo y de ciberseguridad de manera eficiente. Este sistema también promueve una cultura de control interno, lo cual es esencial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización. El Balanced Scorecard fue escogido para emplear un monitoreo robusto en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, se desarrolló una propuesta de implementación que abarca acciones específicas, con el fin de facilitar la adopción del sistema de control dentro de Compass Group Chile. Este plan de implementación asegura que la transición hacia un modelo de gestión de riesgos sea más eficiente en cuanto al orden y permite que todos los actores involucrados estén comprometidos con el éxito de la estrategia.

Cabe destacar que este estudio se limitó al contexto chileno, lo que, si bien permitió realizar un análisis profundo y específico, también dejó abierta la posibilidad de expandir la

implementación a nivel global dentro de las distintas oficinas de Compass Group. La falta de sinergia entre las distintas oficinas de la empresa impide que la implementación del sistema de control sea aún más robusta y efectiva a nivel internacional. Sin embargo, para estudios futuros, sería recomendable extender el alcance del análisis a todos los países donde Compass tiene presencia, con el fin de generar sinergias que fortalezcan la gestión de riesgos en todas las sedes de la empresa.

En cuanto al futuro, se sugiere considerar la posibilidad de implementar el modelo de control propuesto en empresas del mismo rubro, lo cual podría aportar valiosas lecciones y mejores prácticas que ayuden a optimizar la gestión de riesgos a nivel sectorial.

En conclusión, el sistema de control diseñado no solo contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Compass Group Chile, sino que también fortalece su capacidad para enfrentar los riesgos inherentes al mercado y al entorno regulatorio.

Este trabajo sienta las bases para una gestión de riesgos eficaz y permite la apertura de puertas a futuras implementaciones que abarcarán a toda la organización a nivel global, consolidando a Compass como un líder en su sector, con una gestión de riesgos sólida y adaptada a los desafíos futuros.

7. BIBLIOGRAFÍA

Amador-Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2. Obtenido en:

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>

Biblioteca Nacional de Chile. (s.f.). Sistema financiero. Memoria Chilena. Obtenido en:

<https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-92463.html>

CMF educa. (s.f.). Fiscalizadores del mercado de capitales. Obtenido en:

<https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-propertyvalue-696.html>

Comisión para el Mercado Financiero (CMF). (s.f.). CMF completa la implementación de las regulaciones de Basilea III en Chile. Obtenido en:

<https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-article-38860.html>

Comisión para el Mercado Financiero. (s.f.) Sociedades Administradoras Generales de Fondos. Obtenido en: <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/w3-propertyvalue-18572.html>

Cowan, K. (2023, marzo 21). Avances en la regulación financiera: Informe anual 2023. Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Obtenido en:

https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/articles-68123_doc_pdf.pdf

Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos.

Diario Financiero. (2024). Presupuesto 2025. Obtenido en:

http://diariofinanciero.pressreader.com/article/7009064521381218_presupuesto_2025

Díaz, C. (2019, abril 30). El Diamante de la Excelencia Organizacional: Recurso Humano. Obtenido en: <https://www.recursohumano.cl/post/2019/04/30/el-diamante-de-la-excelencia-organizacional-antonio-kovacevic-y-alvaro-reynoso>

Donoso, F., Infante, P., Muñoz, C. (2024, noviembre 11). El uso de IA en las finanzas: ¿Cómo se está incorporando esta tecnología?. Diario Financiero. Obtenido en:

<https://www.df.cl/aniversario-36-anos/el-uso-de-ia-en-las-finanzas-como-se-esta-incorporando-esta-tecnologia>

Expansión. (s.f.). PIB de Chile. Datosmacro. Obtenido en:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>

González, R., Oviedo, M., Leyva, M., Estrupiñán, J., Sganderla, J., Smarandache, F. (2019). PESTEL analysis based on neutrosophic cognitive maps and neutrosophic numbers for the Sinos River Basin management. Obtenido en:

https://www.academia.edu/41808723/PESTEL_analysis_based_on_neutrosophic_cognitive_maps_and_neutrosophic_numbers_for_the_sinos_river_basin_management

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard Business School Press.

León, C. (2024, noviembre 27). Ad portas de reunión con Marcel, los grandes empresarios insisten en bajar el impuesto corporativo a 23% y la carga máxima a dividendos a 35%. Diario Financiero. Obtenido en: <https://www.df.cl/economia-y-politica/df-tax/ad-portas-de-reunion-con-marcel-los-grandes-empresarios-insisten-en>

Life's Notebook. (2020). Peter Drucker's approach to business strategy in a fast-paced change. Obtenido en: <https://www.lifesnotebook.com/post/peter-druckers-approach-business-strategy-fast-paced-change>

Marshall, Enrique. (2021). Introducción al Sistema Financiero en Chile. Obtenido en: https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=OP9vEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=INDUSTRIA+FINANCIERA+EN+CHILE&ots=Lbb-5Eiibv&sig=d1W4lZA3XadlHYLNcjODNz2yHnc&redir_esc=y#v=onepage&q=INDUSTRIA%20FINANCIERA%20EN%20CHILE&f=false

Martinez, D., & Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de Santos.

Muñoz, C. (2024, agosto 19). AGF en alerta por incremento de costos operacionales tras nuevas normas. Diario Financiero. Obtenido en: <https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/agf-en-alerta-por-incremento-de-costos-operacionales-tras-nuevas-normas>

Navas, Mateo. (2024, abril 24). ¿Es rentable invertir en ESG? Todo lo que debes saber. DF MAS. Obtenido en: <https://dfmas.df.cl/df-mas/como-cuido-mis-lucas/es-rentable-invertir-en-esg-todo-lo-que-debes-saber>

Nickols, Fred. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Obtenido en: https://nickols.us/strategy_etc.pdf

Peiro, A. (2024, abril 30). Las 5 fuerzas de Porter. Economipedia. Obtenido en: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Recalde, I., Garibian, S., Cohen, C. (2021, Agosto 27). Bank Industry Country Risk Assessment: Chile. S&P Global Ratings. Obtenido en: <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/210827-banking-industry-country-risk-assessment-chile-12049539#ContactInfo>

Rivera, José. (2018, enero 19). ¿Qué es y qué no es el control de gestión?. Escuela de Administración UC. Obtenido en: <https://escueladeadministracion.uc.cl/noticia/jose-rivera-que-es-y-que-no-es-el-control-de-gestion/>

Sáez, J. (2021, junio 17). *¿Qué es y cómo hacer un análisis VRIO?*. IEBSchool. Obtenido en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>

Statista Research Department. (2024, septiembre 12). Participación de las actividades económicas en el PIB de Chile 2023. Obtenido en: <https://es.statista.com/estadisticas/1285944/participacion-de-las-actividades-economicas-en-el-pib-de-chile/>

Vásquez, D. (2024, agosto 28). Los desafíos de la transformación digital en servicios financieros en Chile. América Retail. Obtenido en: <https://america-retail.com/opinion/los-desafios-de-la-transformacion-digital-en-servicios-financieros-en-chile/>

Vergara, C. (2024, noviembre 27). *Landerretche: "El dólar a luca es como inevitable en algún momento"*. Diario Financiero. Obtenido en: <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/landerretche-el-dolar-a-luca-es-como-inevitable-en-algun-momento>