



Bolsa Mercantil de Colombia Story Final

Junio 9 de 2015

Agenda



- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
- IV. Creando Valor en el Mercado**
- V. Organizándose por Horizontes**
- VI. Implicaciones para la Transformación**





I. Contexto Reciente

I. Contexto Reciente de Industria

II. Contexto Reciente de Compañía

II. Entendiendo la Mente de la BMC

III. Configurándose de Cara al Mercado

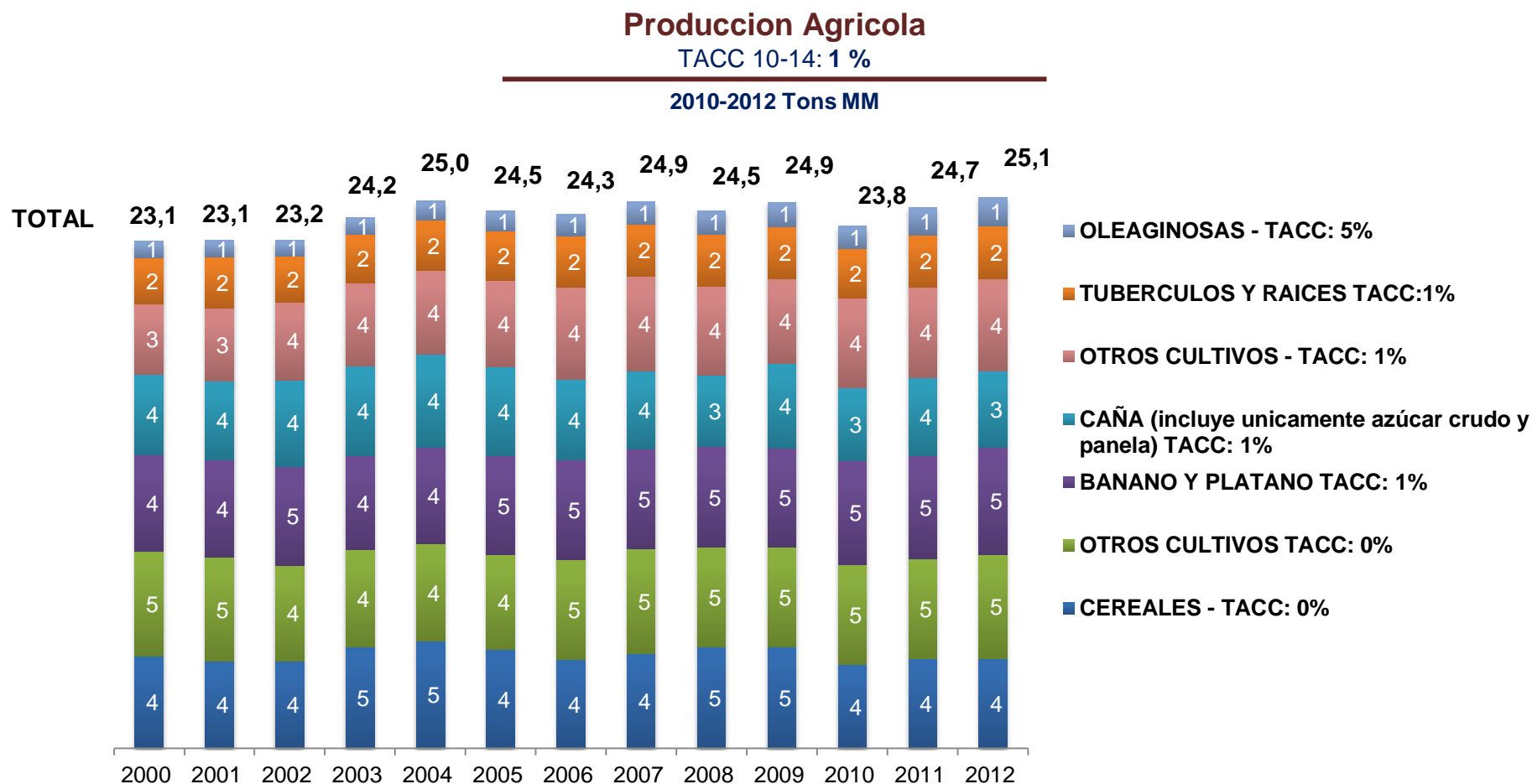
IV. Creando Valor en el Mercado

V. Organizándose por Horizontes

VI. Implicaciones para la Transformación

Evolución Industria Agropecuaria

Evolución producción agrícola



La producción agrícola se encuentra estancada...

Evolución Industria Agropecuaria

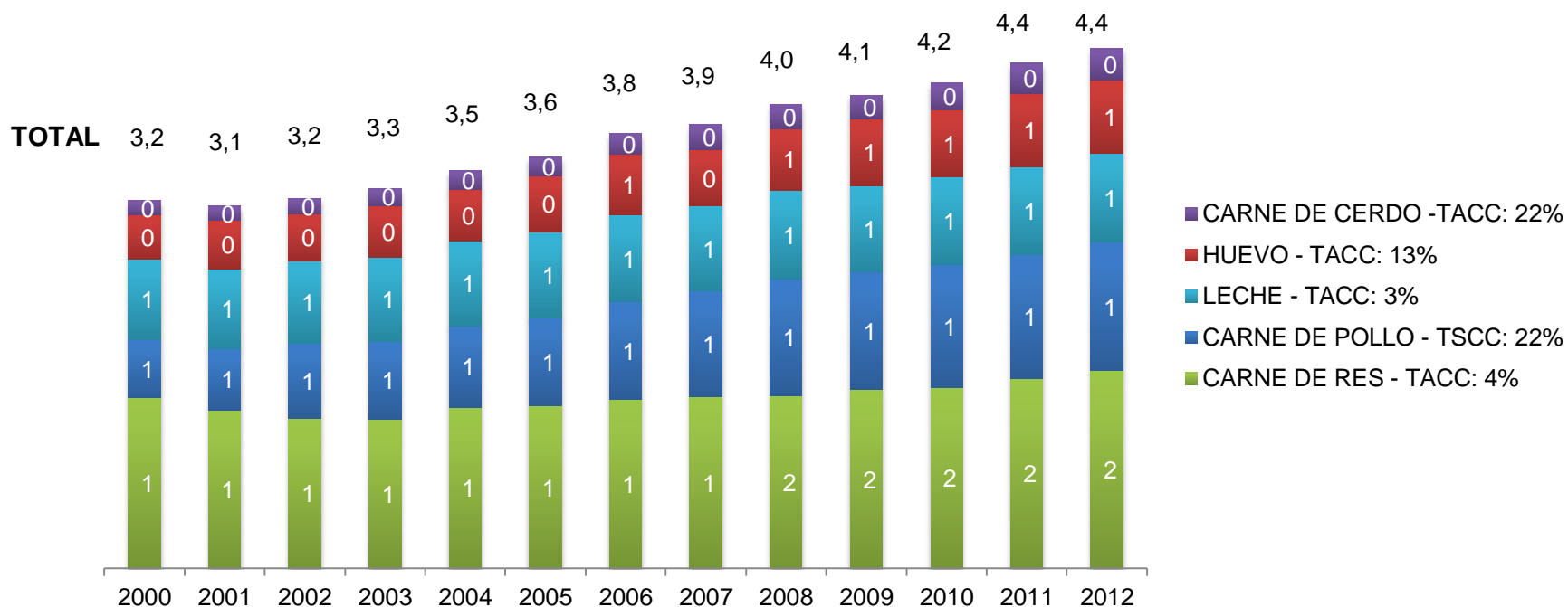
Evolución producción pecuaria



Producción Pecuaria

TACC 00-12: 8%

2000-2012 Tons MM



Mientras que la pecuaria presenta crecimientos interesantes sobre todo en cerdo y pollo.



BREAKTHROUGH



I. Contexto Reciente

I. Contexto Reciente de Industria

II. Contexto Reciente de Compañía

II. Entendiendo la Mente de la BMC

III. Configurándose de Cara al Mercado

IV. Creando Valor en el Mercado

V. Organizándose por Horizontes

VI. Implicaciones para la Transformación

Evolución Reciente BMC

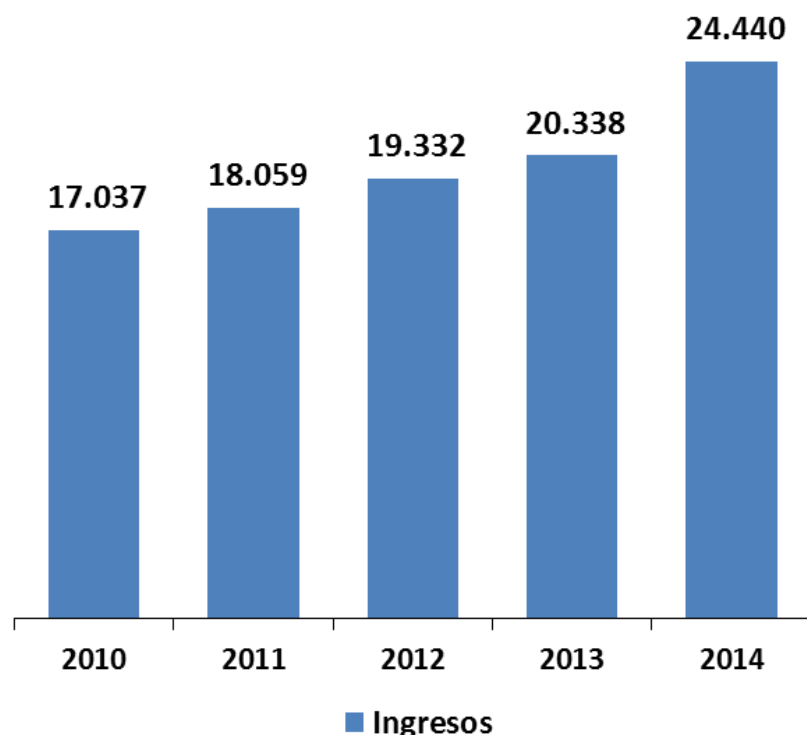


Crecimiento y Rentabilidad

Ingresos

Ingresos TACC 10-14: 9,4%

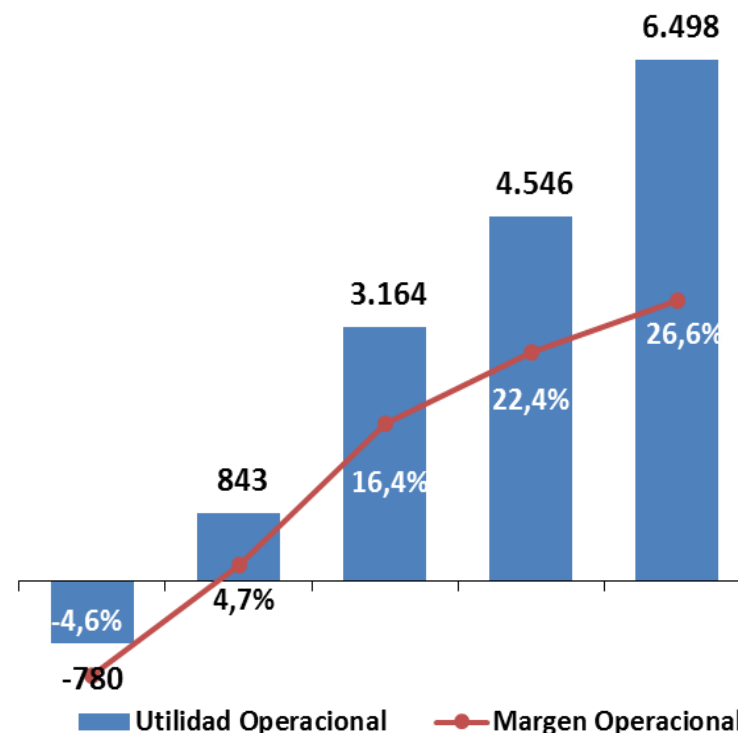
Cifras en MM COP



Utilidad y Margen Operacional

U. Operacional TACC 10-14: 97,6%*

Cifras en MM COP



La compañía ha retomado su crecimiento de forma rentable desde 2010...

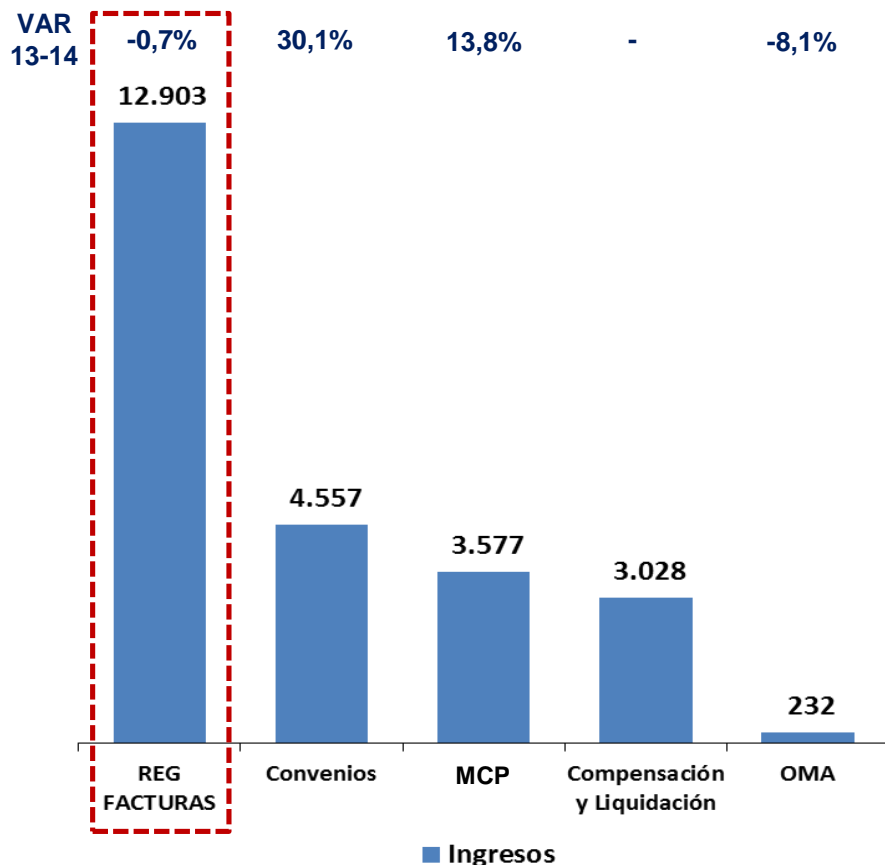
Evolución Reciente BMC



Actividades Realizadas por la Bolsa

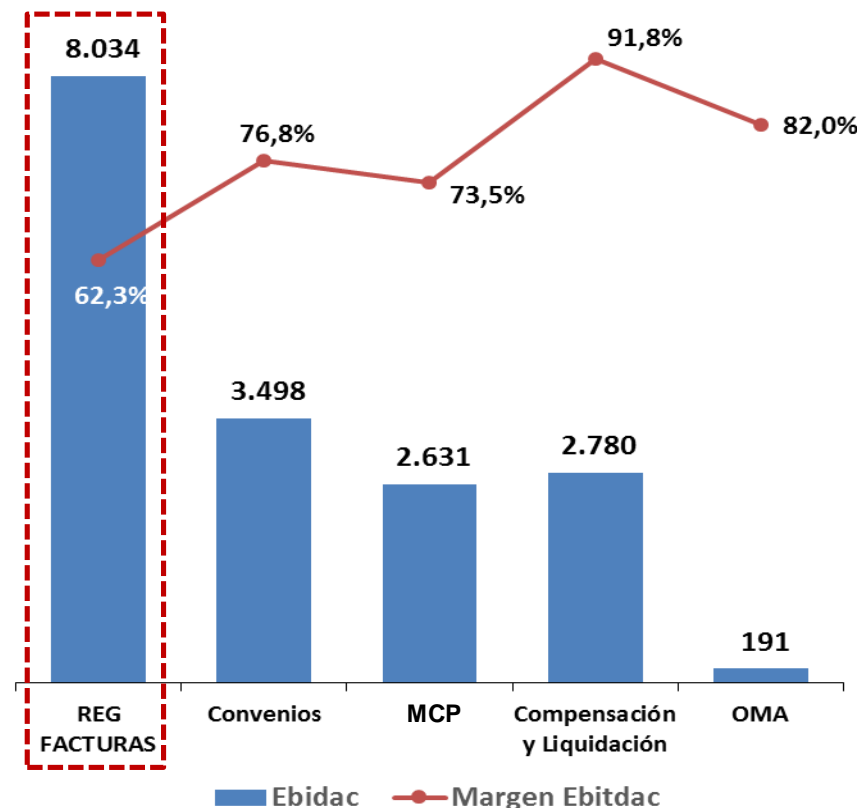
Ingresos 2014

Total Ingresos: COP 24.440 MM



Ebitdac y Margen Ebitdac 2014

Total Ebitdac: COP 17.232 MM



... Sin embargo, el registro de facturas que representa nuestra principal actividad no creció en 2014



BREAKTHROUGH

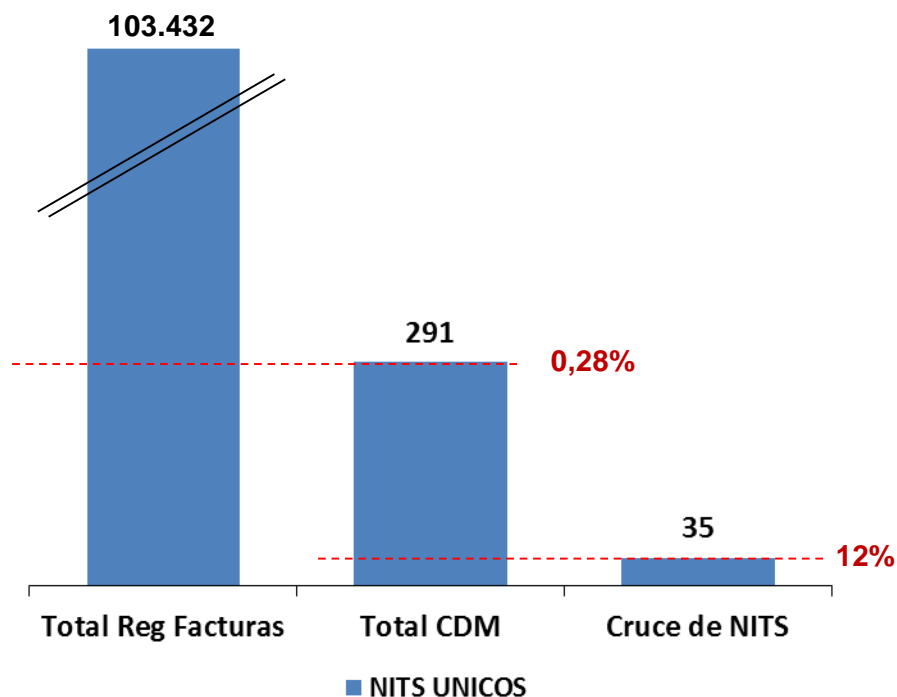
¿Quiénes Valoran Simultáneamente RF y CDM?



Cruce de Nits entre Registro de Facturas y Repos CDM

NITS Únicos en RF y en CDMs

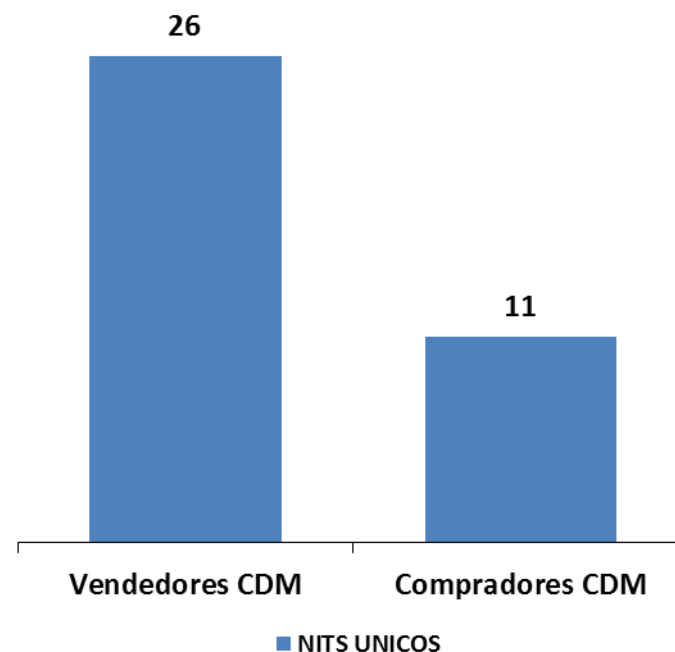
Año 2014



NITS Únicos en CDM por Mandante

Año 2014

Vendedores: COP 53.416 MM; Compradores: COP 47.575 MM



Pocos clientes valoran actualmente ambos productos en simultáneo indicando que somos una compañía más transaccional que orientada al mercado



BREAKTHROUGH



I. Contexto Reciente

II. Entendiendo la Mente de la BMC

I. Modelo de Acción

II. Paradigmas de la BMC

III. Escogencias y Aprendizajes

III. Configurándose de Cara al Mercado

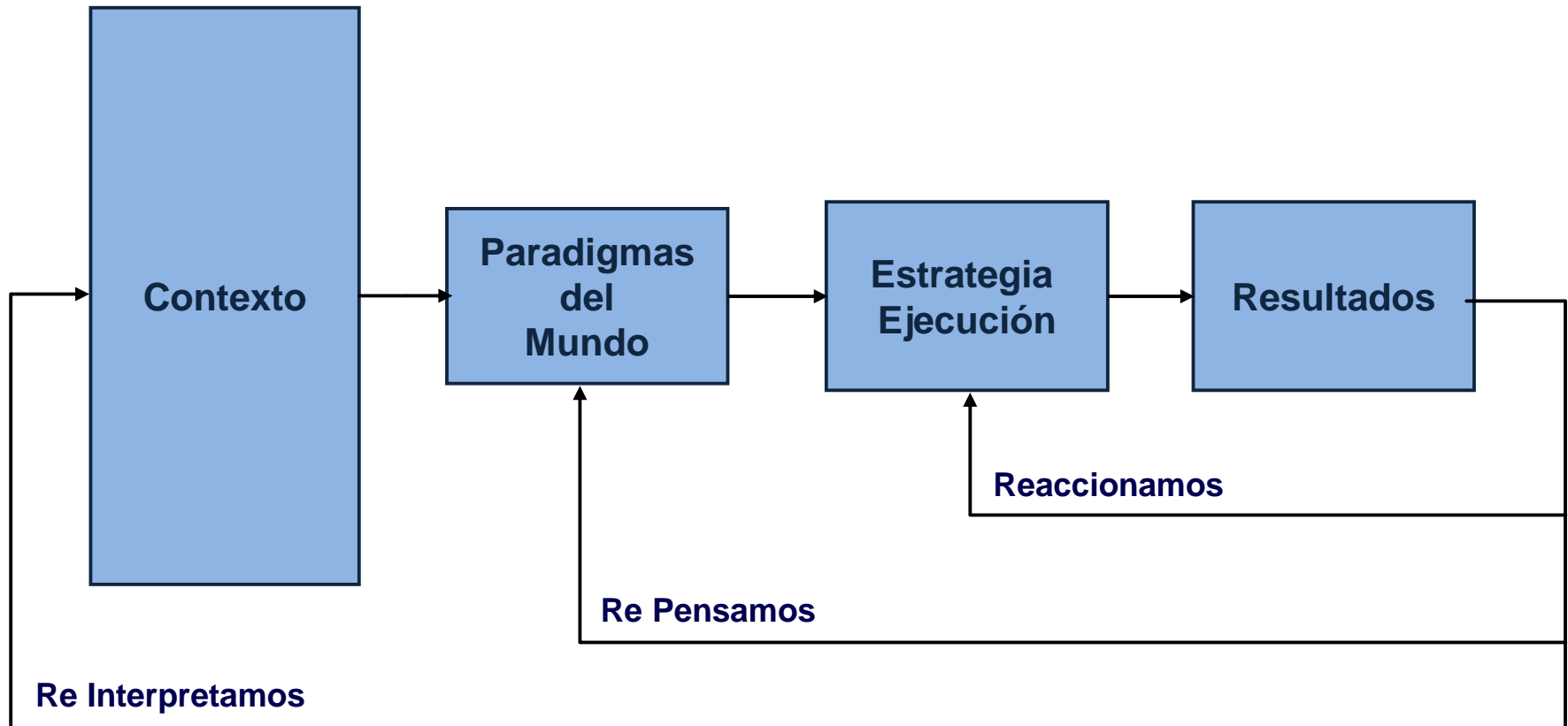
IV. Creando Valor en el Mercado

V. Organizándose por Horizontes

VI. Implicaciones para la Transformación



Aprendizaje Organizacional: Modelo de Acción



Estrategia es acerca de ganar, ganar es acerca de escoger oportunamente y escoger oportunamente es acerca de romper paradigmas

Aprendizaje y razonamiento productivo: La Génesis de la Estrategia



**Estrategia es acción.
Se actúa para aprender y se aprende para escoger y actuar.**



- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
 - I. Modelo de Acción
 - II. Paradigmas de la BMC**
 - III. Escogencias y Aprendizajes
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
- IV. Creando Valor en el Mercado**
- V. Organizándose por Horizontes**
- VI. Implicaciones para la Transformación**



¿Qué Son?

- Modelos mentales que condicionan las decisiones y por ende el rumbo de una compañía en la industria en la que compete.
- “Reglas” por las que consciente o inconscientemente se rigen todas las compañías.
- Creencias no disputadas que inhiben el pensamiento creativo, pero que sin embargo son necesarios para definir un orden.

¿Qué NO Son?

- Opiniones personales o de grupo.
- Campaña política, mensajes al jefe, al presidente o a la Junta.

Los paradigmas no son buenos ni malos, simplemente existen y lo importante es reconocer su existencia e identificarlos explícitamente



Paradigmas

Paradigmas de la BMC



PARADIGMAS

1. Somos un proveedor de infraestructura

2. Este negocio lo crea el Estado

3. No tenemos productos buenos y hay que buscar otros

4. Esto sería muy distinto con otros comisionistas

5. El negocio de registro de facturas se administra solo

5. Somos un certificador de transacciones



ANTIPARADIGMAS

Somos un proveedor de financiamiento no bancario

El Estado nos otorga ciertos beneficios pero el negocio lo creamos nosotros

Lo que nos ha faltado es continuidad estratégica y productos de valor en mercado

Esto sería muy distinto si usáramos para la ventaja el conocimiento de los comisionistas

El negocio de registro de facturas se debe profundizar y crecer como todo negocio

Somos un desarrollador de mercados



BREAKTHROUGH



- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
 - I. Modelo de Acción
 - II. Paradigmas de la BMC
 - III. Escogencias y Aprendizajes**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
- IV. Creando Valor en el Mercado**
- V. Organizándose por Horizontes**
- VI. Implicaciones para la Transformación**

Mensajes del Ejercicio

Escogencias y Aprendizajes

- Los reguladores van detrás de los mercados. Es más importante ser orientado al mercado que ser orientado al regulador.
- Es importante que a uno lo autoricen, pero es aún más importante que a uno lo prefieran. En el largo plazo ganan quienes los prefieren.
- Para desarrollar mercados hay que ser ambiciosos y estar insatisfechos con el presente.
- El negocio del crédito es mucho más amplio que el negocio de los bancos.
- Es nuestra escogencia si nos vemos como un ente transaccional (notaría) o si nos vemos como un desarrollador de mercados y financiador no bancario.

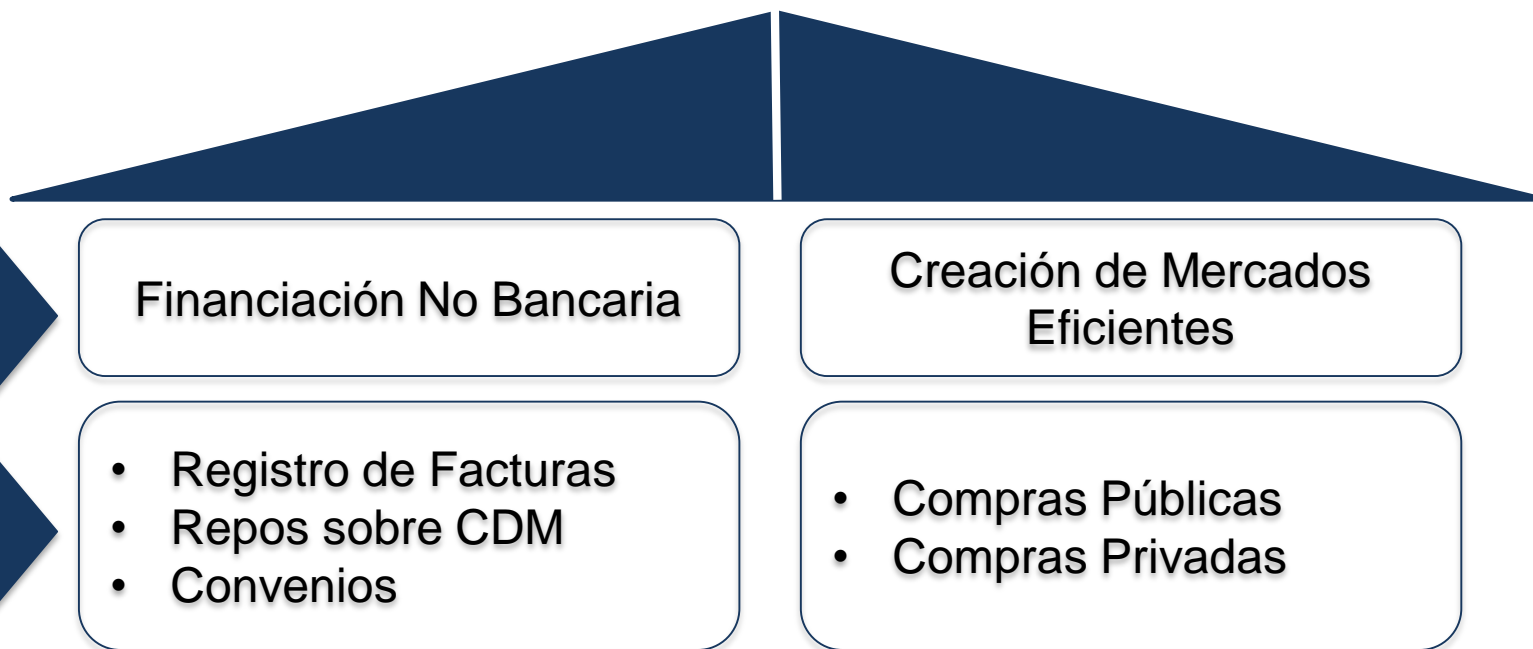
La ventana que la organización escoja para ver el mundo es fundamental a la hora de orquestar el crecimiento



- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
 - I. ¿En qué negocios participa la BMC?
 - II. ¿Quién es el cliente en cada Negocio?
- IV. Creando Valor en el Mercado**
- V. Organizándose por Horizontes**
- VI. Implicaciones para la Transformación**

Negocios de la BMC

Configuración Emergente



Hay que trascender las actividades y comenzar a entender los negocios

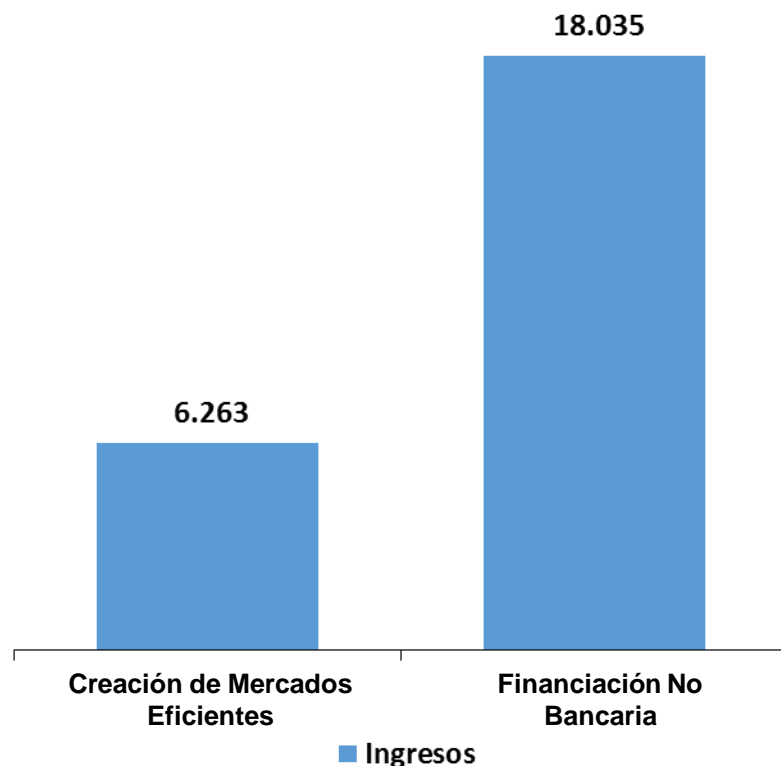
Estrategia Corporativa



Estructura de Ingresos y Ebitdac por Negocios

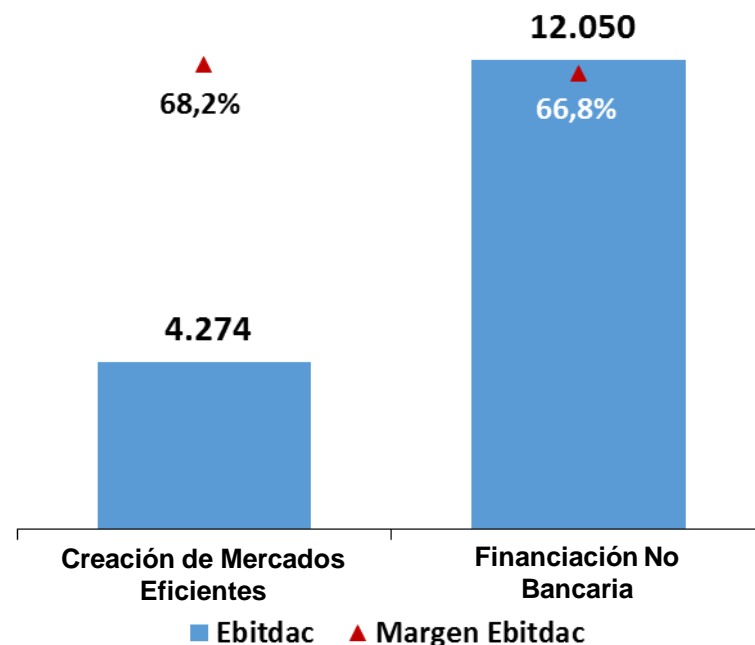
Ingresos 2014

Total Ingresos: COP 24.298 MM



Ebitdac y Margen Ebitdac 2014

Total Ebitdac: COP 16.323 MM



La BMC parte de dos negocios que presentan alta rentabilidad

Fuente: BMC; Análisis Breakthrough

(1) Financiación No Bancaria Incluye: Registro de Facturas, OMAS y Convenios

(2) Creación de Mercados Eficientes Incluye: Registro MCP y Otros

(3) Costo de la Rueda, Compensación y Liquidación y Costo de Autorregulación distribuidos 93% al MCP y 7% a OMA



BREAKTHROUGH

Financiación No Bancaria



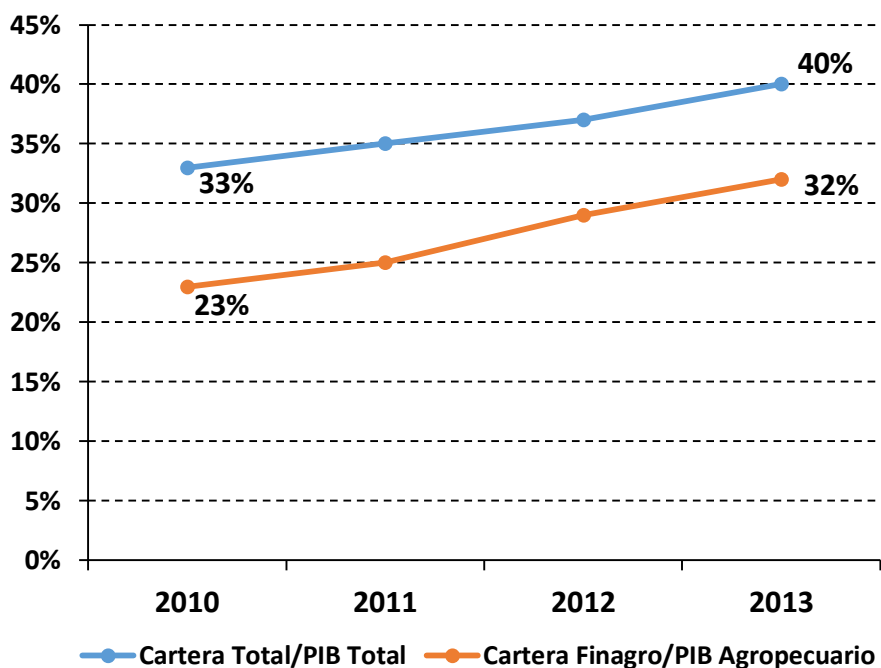
Financiación Agropecuaria

Carteras de Crédito, PIB Total y PIB Agropecuario

Cartera Total vs Cartera Agropecuaria

Colocaciones como % del PIB Total y PIB Agropecuario

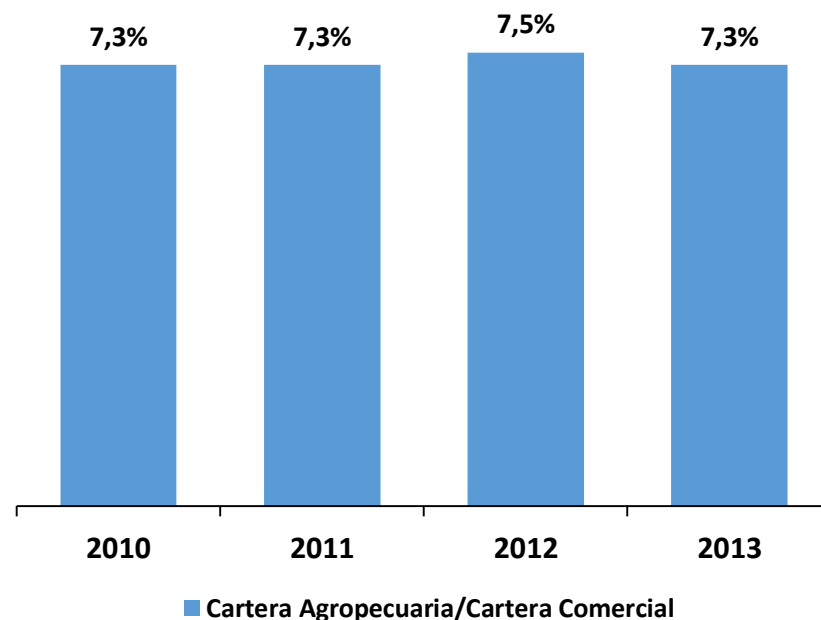
TACC 2010-2013: Azul 6,6%; Naranja 11,6%



Cartera Agropecuaria y Comercial

Relación entre Cartera Agropecuaria y Comercial

TACC 2011-2014: Activos 10%



La financiación bancaria en el sector agro sigue siendo baja y no crece con respecto a la cartera comercial



BREAKTHROUGH

Financiación Agropecuaria



Oportunidades para la BMC en la Financiación no Bancaria

Tasas de Interés Reportadas por Demanda

Tasas de préstamos %E.A

FUENTE	HOGARES	MICROEMPRESAS
Bancos	21%	24%
Fundaciones	21%	17%
Cooperativas	23%	25%
Proveedor	-	58%
Amigos, Vecinos, Familiares	68%	78%
Casa de Empeño	214%	214%
Prestamistas	280%	275%

Se estima que en 2012 más de un billón de pesos financiaron informalmente el sector Agropecuario a tasas superiores que la usura



BREAKTHROUGH

Creación de Mercados Eficientes

Compras del Estado



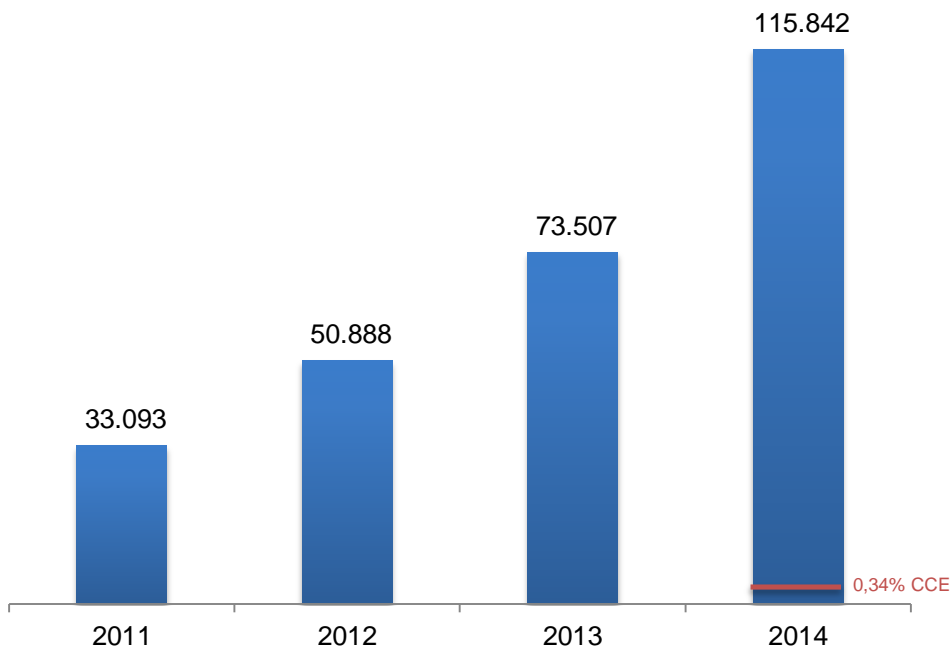
Sistema Electrónico de Contratación Públicas



SECOP

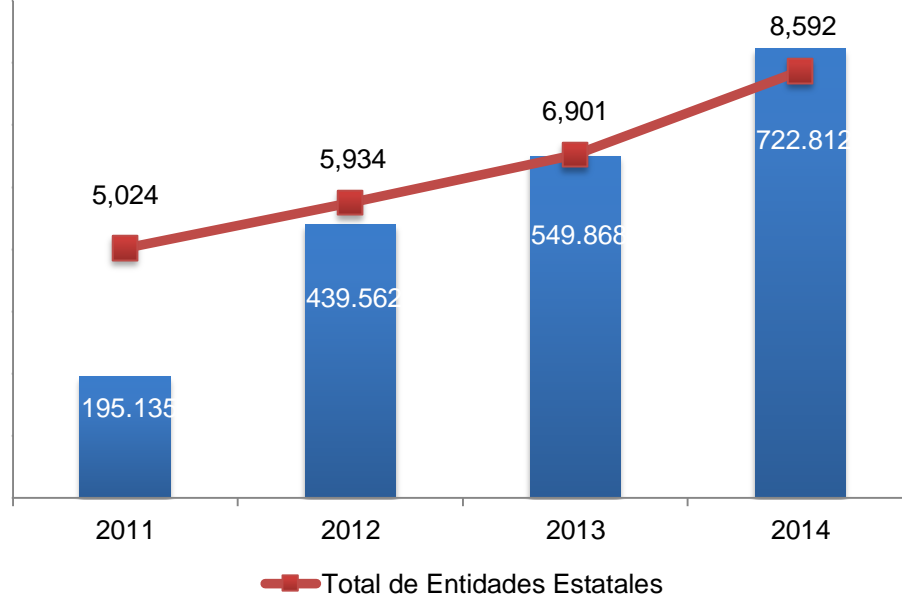
Valor de Contratos publicados

Cifras en Miles de MM COP



SECOP

de Contratos Publicados



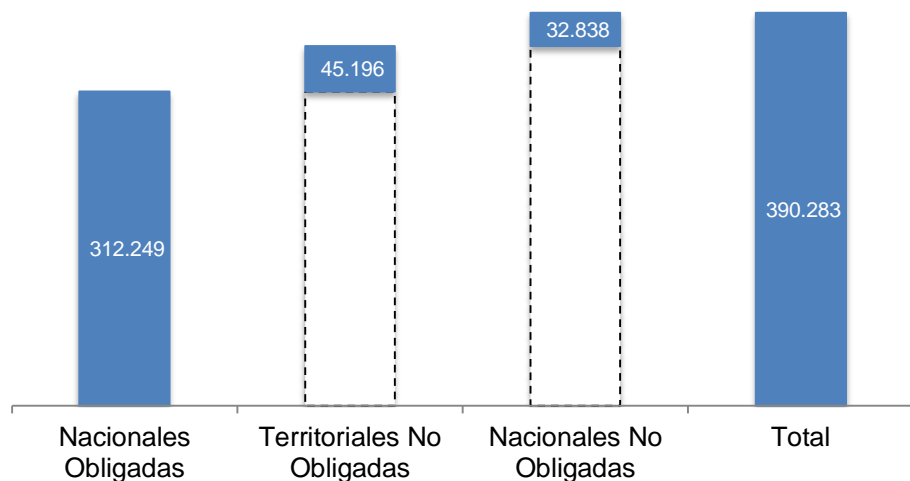
La participación de CCE en las compras públicas todavía es baja...



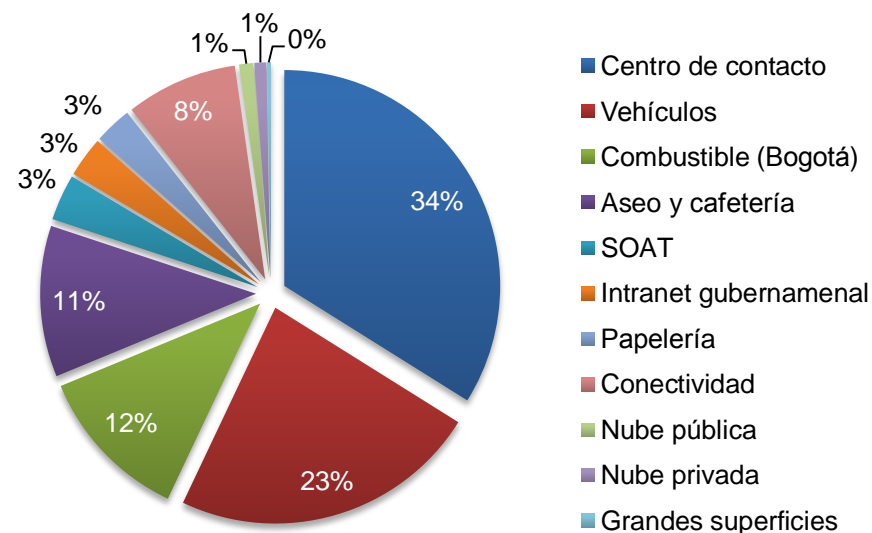
BREAKTHROUGH

Actividad CCE 2014

Cifras en Millones COP



Actividad por Acuerdo Marco % Participación 2014



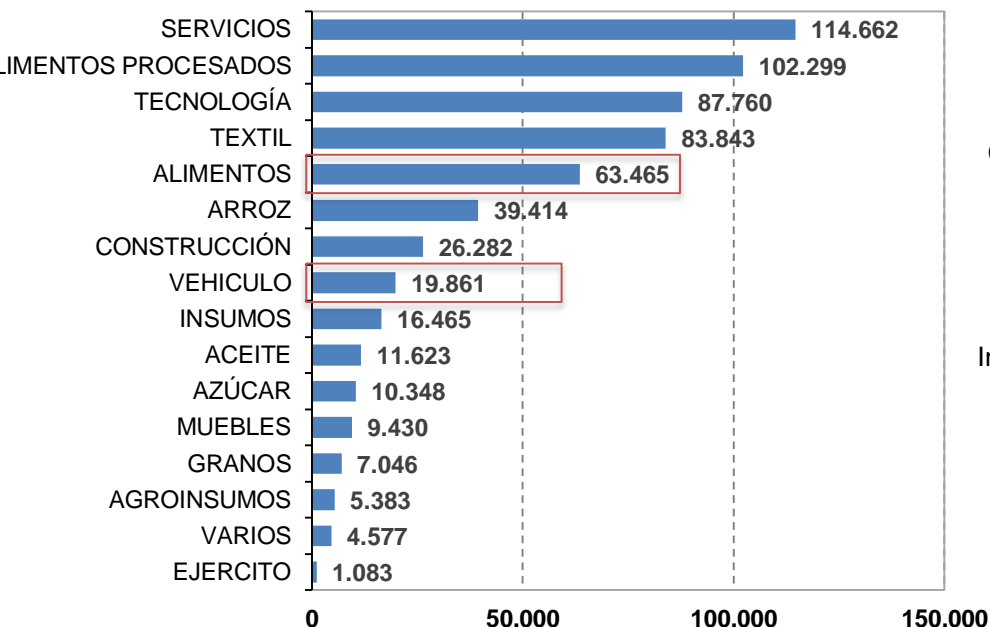
... y la mayoría de su actividad viene de entidades obligadas a utilizar este sistema.

Creación de mercados Eficiente

Competencia directa por tipo de bien

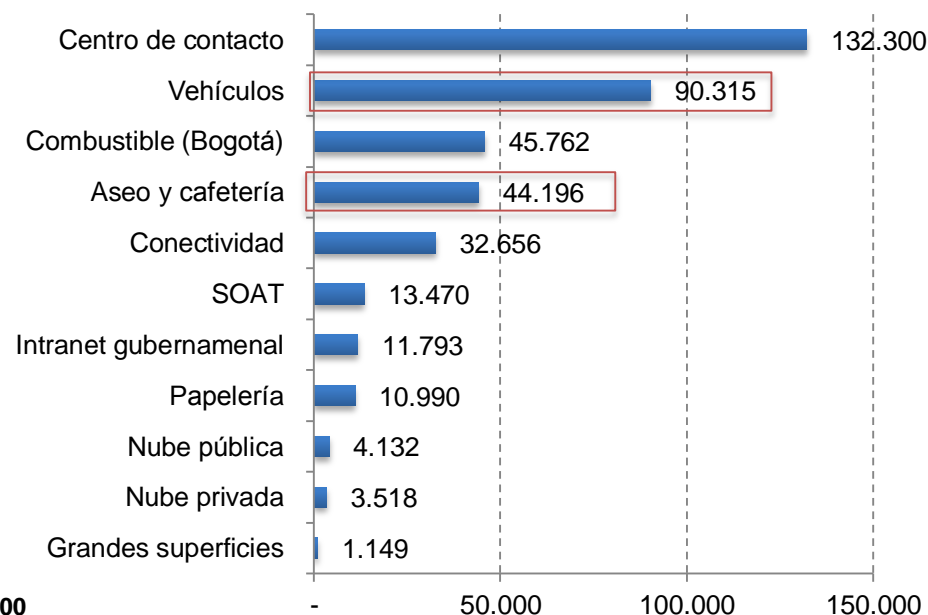
Actividad BMC 2014

Cifras en Millones COP



Actividad CCE 2014

Cifras en Millones COP



Actualmente la competencia directa por producto se presenta en pocas categorías

Creación de Mercados Eficiente

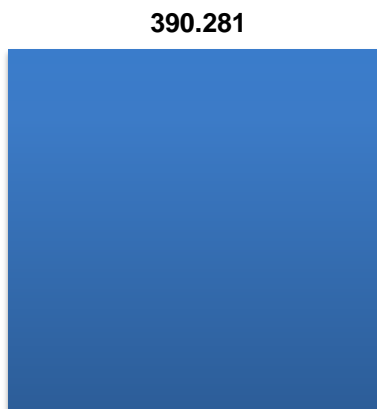


Comparación en Tamaños MCP y CCE

Ventas a Través de CCE

2014

Cifras en Millones COP

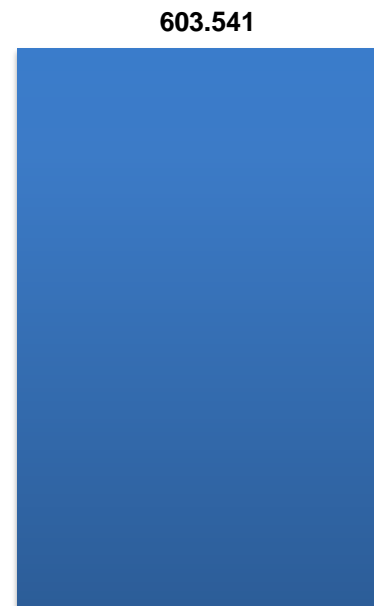


CCE

Ventas a Través del MCP

2014

Cifras en Millones COP



BMC

Las ventas a través del MCP fueron aproximadamente el doble de las de CCE en el 2014



BREAKTHROUGH

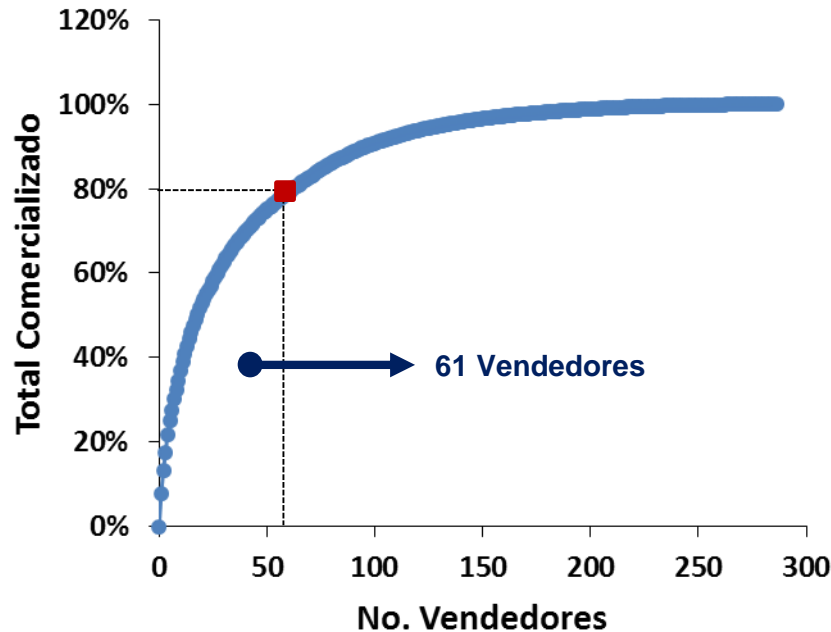
Creación de Mercados Eficientes



Estructura compradores y vendedores del MCP

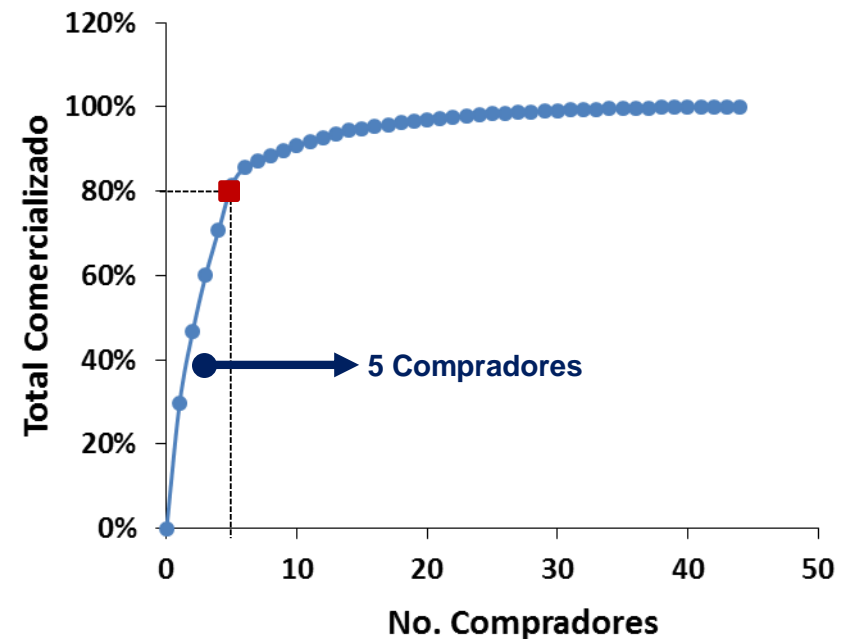
Pareto Vendedores MCP

Total Comercializado 2014: COP 603.541 MM



Pareto Compradores MCP

Total Comercializado 2014: COP 603.541 MM



El MCP presenta una alta concentración del lado de la demanda



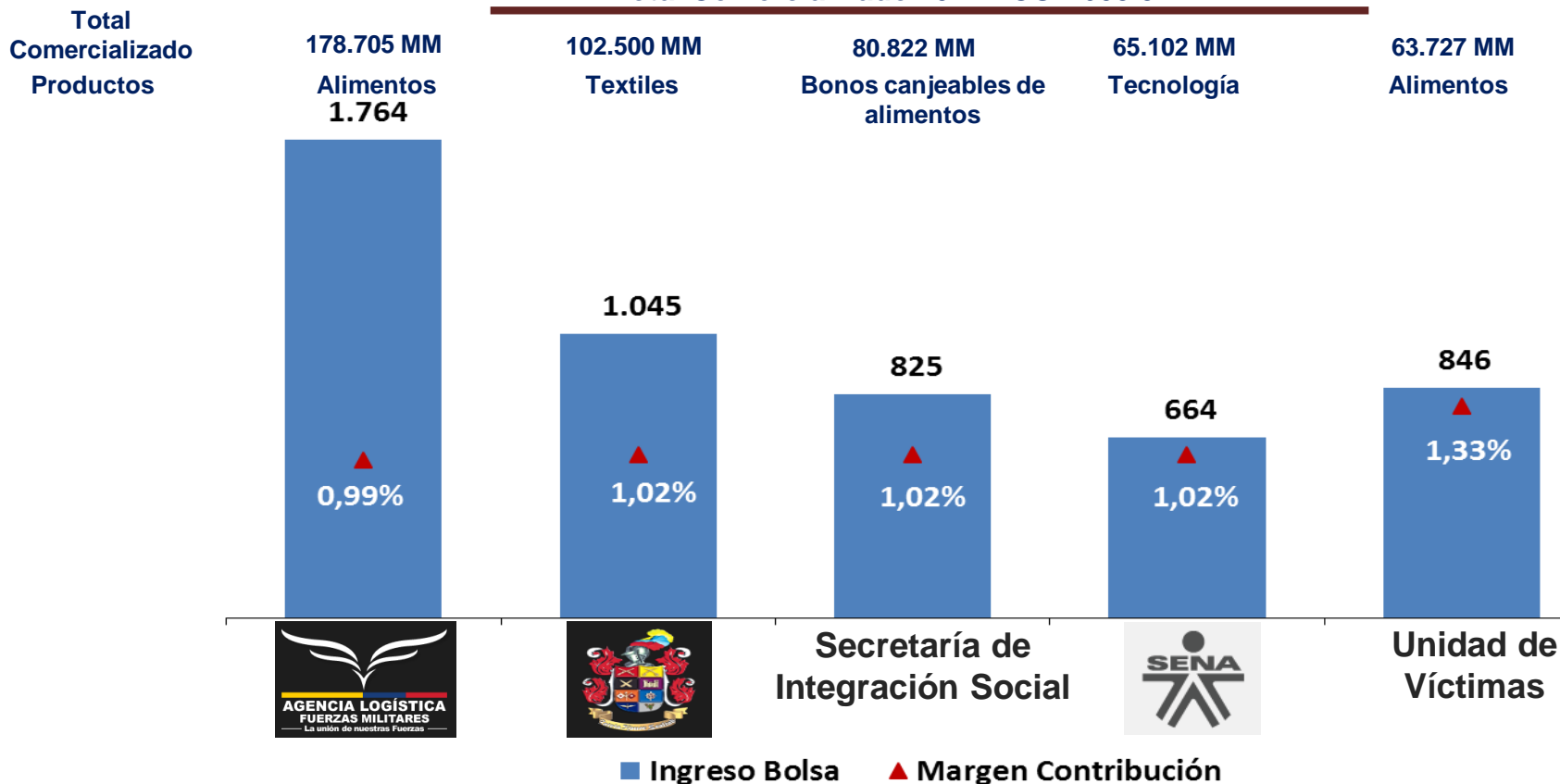
Creación de Mercados Eficientes

Principales Compradores MCP



Compradores MCP (80x)

Total Comercializado 2014: COP 603.541 MM



La característica común a estos compradores es su naturaleza de operadores sociales



BREAKTHROUGH



- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
 - I. ¿En qué negocios participa la BMC?
 - II. ¿Quién es el cliente en cada negocio?
- IV. Creando Valor en el Mercado**
- V. Organizándose por Horizontes**
- VI. Implicaciones para la Transformación**

Configurándose de Cara al Mercado



¿Quién es el Cliente en Cada Negocio?

MERCADOS DE LA BMC

**FINANCIACIÓN NO
BANCARIA**

**Aglutinador
Formal
Agropecuario**

Productores o concentradores agropecuarios que buscan liquidez en el corto plazo y valoran un alivio tributario y la liberación de su capital de trabajo.

**CREACIÓN DE
MERCADOS
EFICIENTES**

**Gerente de
Operadores
Sociales**

Entidades territoriales y del orden Nacional con operaciones que involucran complejidad logística y licitaciones alrededor del tema de alimentos y textilería

La BMC debe competir en cada uno de esos mercados con una propuesta de valor relevante y única



BREAKTHROUGH

Agenda



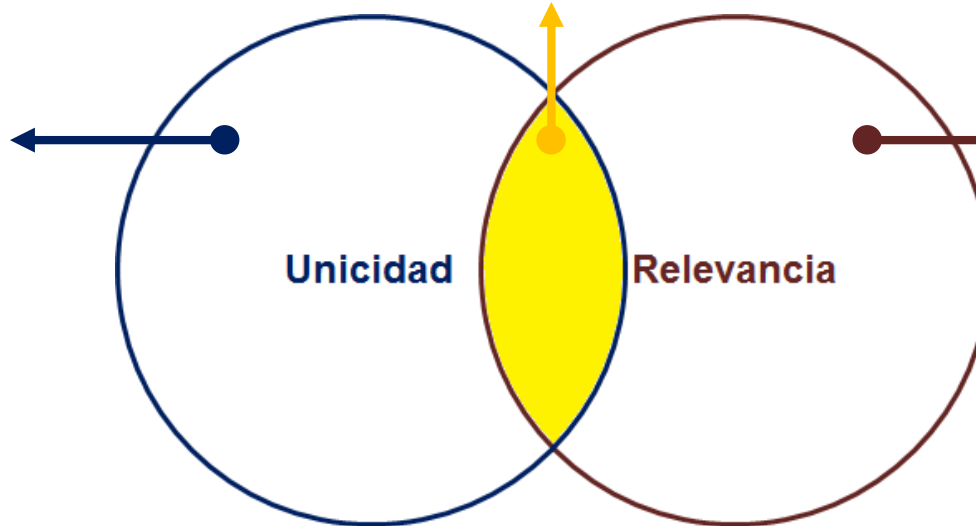
- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
- IV. Creando Valor en el Mercado**
 - I. Definiendo Valor y La Biología de un Mercado
 - II. Propuestas de Valor de la BMC
- V. Organizándose por Horizontes**
- VI. Implicaciones para la Transformación**

Creando Valor en el Mercado



¿Qué es valor?

$$\text{Unicidad} \cap \text{Relevancia} = \text{Valor}$$



Único pero irrelevante
(Oro de los bobos)

EJEMPLOS:

- Tapas de volcanes
- Uber antes del móvil

Relevante pero no distinto
(Gratis o compite por precio)

EJEMPLOS:

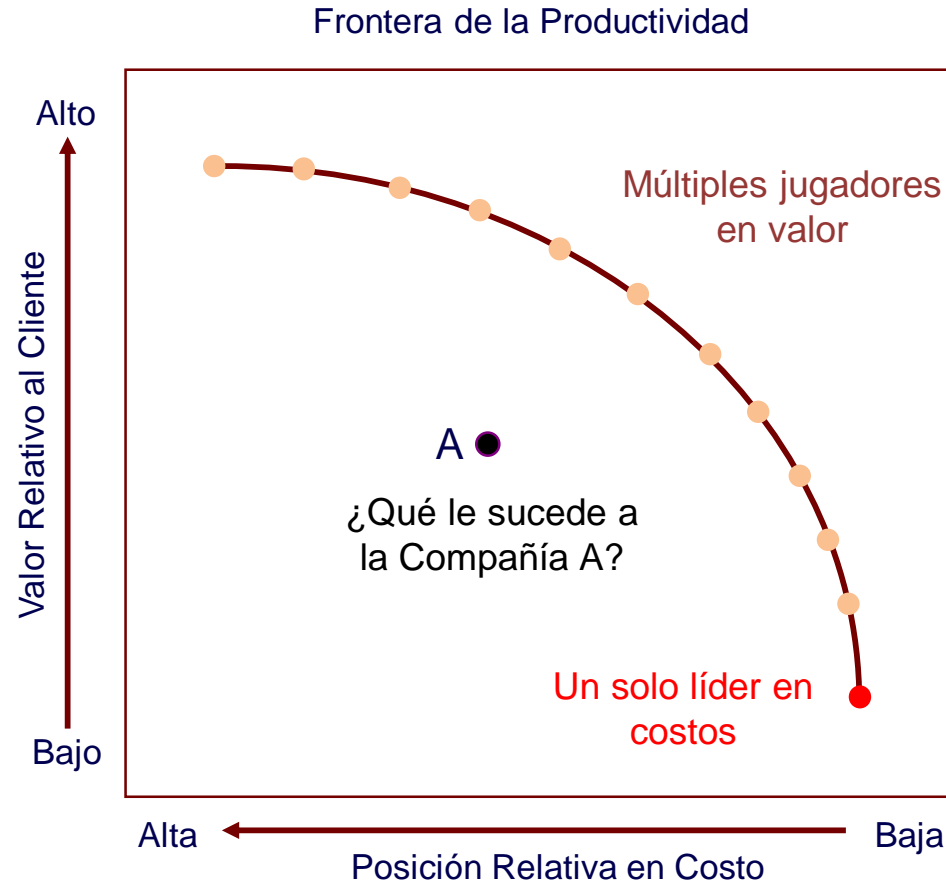
- Aire
- Cuentas de email

Valor es aquello relevante para un segmento que simultáneamente es distinto de lo ofrecido por los competidores



Creando Valor en el Mercado

La Biología de un Mercado



Escoger dónde jugar es realmente acerca de escoger un segmento.

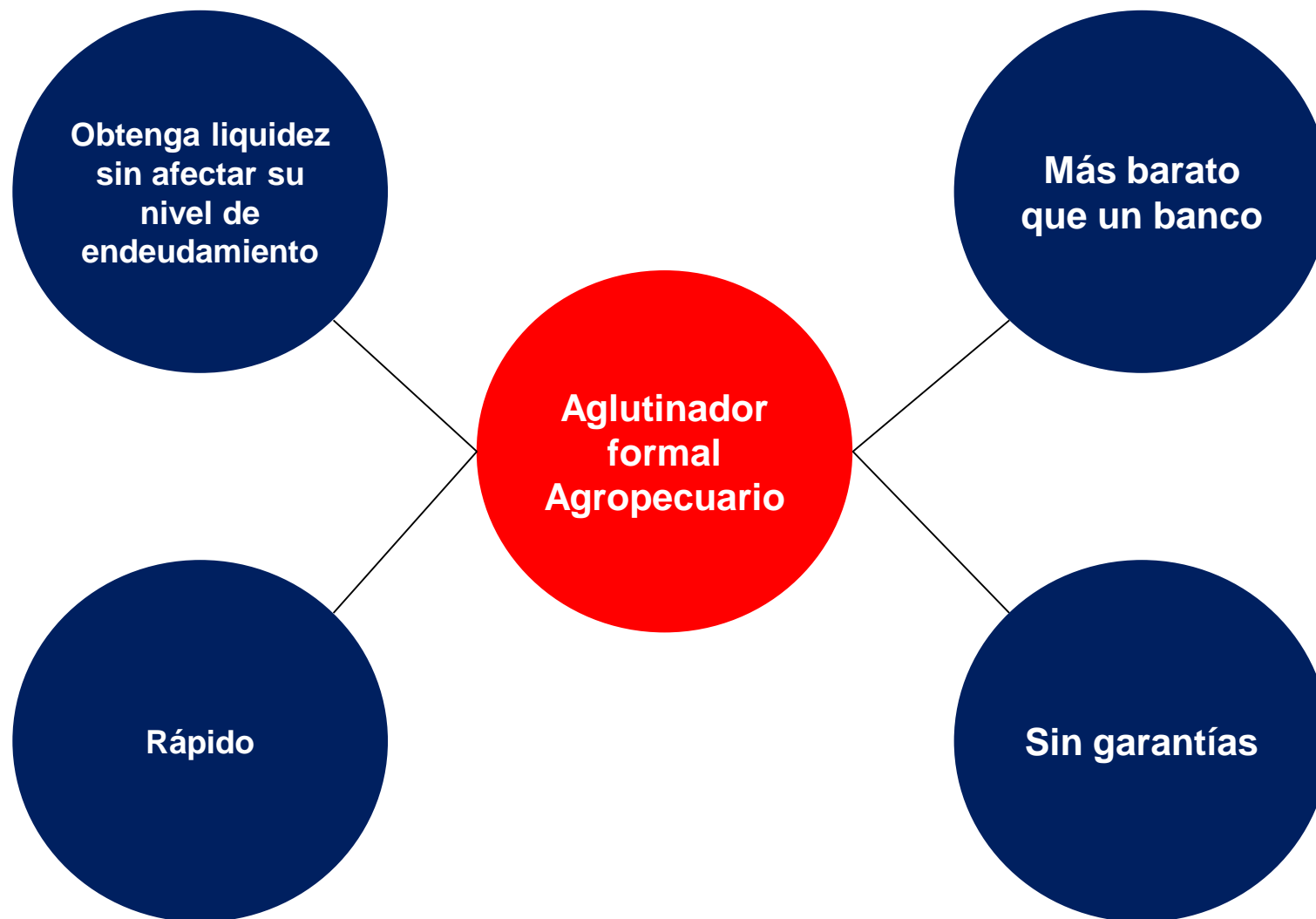


- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
- IV. Creando Valor en el Mercado**
 - I. Definiendo Valor y La Biología de un Mercado
 - II. Propuestas de Valor de la BMC
- V. Organizándose por Horizontes**
- VI. Implicaciones para la Transformación**

Creando Valor en el Mercado



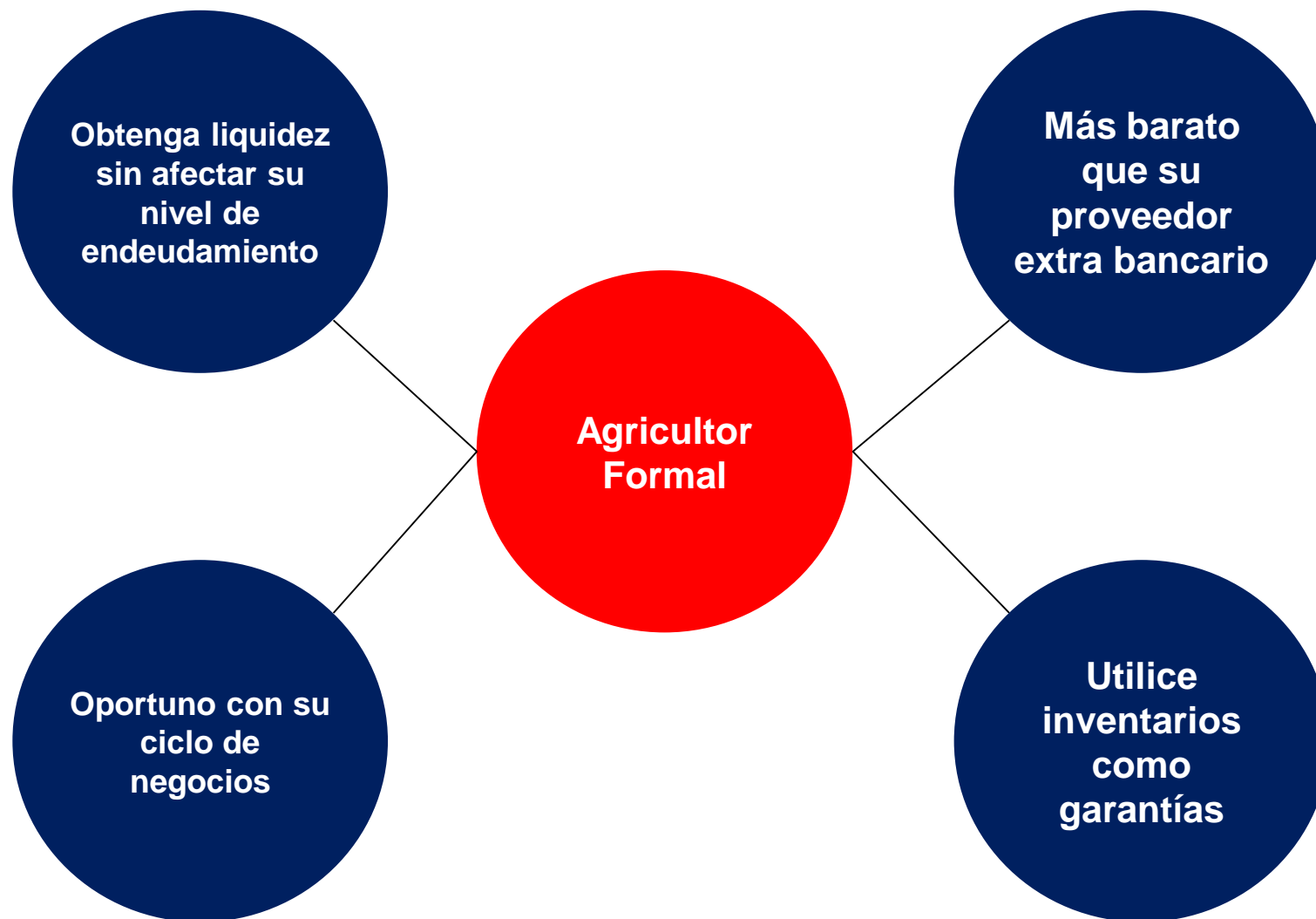
Financiación no Bancaria en H1 (Registro de Facturas)



Creando Valor en el Mercado



Financiación no Bancaria en H2 y H3 (Desarrollo OMAS)



Creando Valor en el Mercado



Creación de Mercados Eficientes



Agenda



- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
- IV. Creando Valor en el Mercado**
- V. Organizándose para el crecimiento**

- I. Tema Dominante de la BMC**
- II. Horizontes de crecimiento y Activos Ocultos**
- III. Experimentación en la BMC**
- IV. Definiendo una Meta Grande y Ambiciosa**

- VI. Implicaciones para la Transformación**

¿Por qué un Tema Dominante?

- El Tema Dominante explica por qué las corporaciones que crecen rentablemente cumplen sistemáticamente con las 4 pruebas de Estrategia Corporativa.
- Es fundamental para pasar en especial las pruebas 3 y 4 – valor agregado competitivo y test del mejor dueño.
- Un Tema Dominante no se inventa, evoluciona y se revela a partir de las ventajas relativas de una compañía.
- Está en el centro de los modelos modernos de Estrategia Corporativa basados en transferir y compartir.
- Es una propiedad corporativa – los negocios no tienen Tema Dominante pero coinciden alrededor de uno.

**“Una buena estrategia se conoce más por lo que deja de hacer,
que por lo que escoge hacer” – Michael Porter**

Revelando el Tema Dominante

¿De dónde partir?



El Tema Dominante es el pilar fundamental de Estrategia Corporativa y la mejor interpretación del ADN de una Corporación.



Crea valor a través del desarrollo de actividades de mercado para complementar la intervención del Estado en áreas donde su activismo es necesario



Tema Dominante de la BMC



Implicaciones del Tema Dominante

- Explica el origen agrícola de la bolsa.
- Implica una participación de accionistas privados.
- Explica en parte los fallido intentos de posicionar la BMC como un jugador bursátil estandarizado.
- Sugiere nuevas industrias donde la bolsa puede complementar al Estado.
- Invita a la acción en la generación de información para posicionarse como referente en las industrias en las que participa.

El tema dominante explica los negocios “core” de la bolsa, plantea nuevas preguntas e invita a la acción enfocada



Test de un buen Tema Dominante



1. **Potente**

2. **Sutil**

3. **Accionable:** Invita a la acción

4. **Conservador:** Explica el éxito pasado anclado a la genética

5. **Futurista:** Sugiere espacios de oportunidad

6. **Duradero:** Trasciende en el tiempo

7. **Claro:** Es tan claro lo que se hace como lo que no se hace

8. **Distintivo:** Las escogencias construyen sobre nuestras ventajas

Todas estas son características de la estrategia potente y ganadora de una corporación.



Agenda



- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
- IV. Creando Valor en el Mercado**
- V. Organizándose para el crecimiento**

- I.** Tema Dominante de la BMC
- II.** Horizontes de crecimiento y Activos Ocultos
- III.** Experimentación en la BMC
- IV.** Definiendo una Meta Grande y Ambiciosa

- VI. Implicaciones para la Transformación**

Organizándose para el Crecimiento



Premisas del Crecimiento Rentable

1. Todo crecimiento debe empezar por el “core”.
2. El “core” de una compañía no es donde tiene las ventas sino donde tiene el Ebitda.
3. Se crece desde la rentabilidad y no para ser rentable.
4. No existe la relevancia universal, a menos que se haga con precios bajos.
5. El único que puede crecer rentablemente con precios bajos es el líder en costos.
6. Aquellos que no son líderes en costos están condenados a crecer compitiendo en valor.
7. Valor es la intersección entre unicidad y relevancia.
8. Valor depende de quién valora y se da en un espacio de beneficios, no de actividades, capacidades o productos.

La BMC debe profundizar su “core” de financiamiento no bancario y creación de mercados....



Organizándose para el Crecimiento

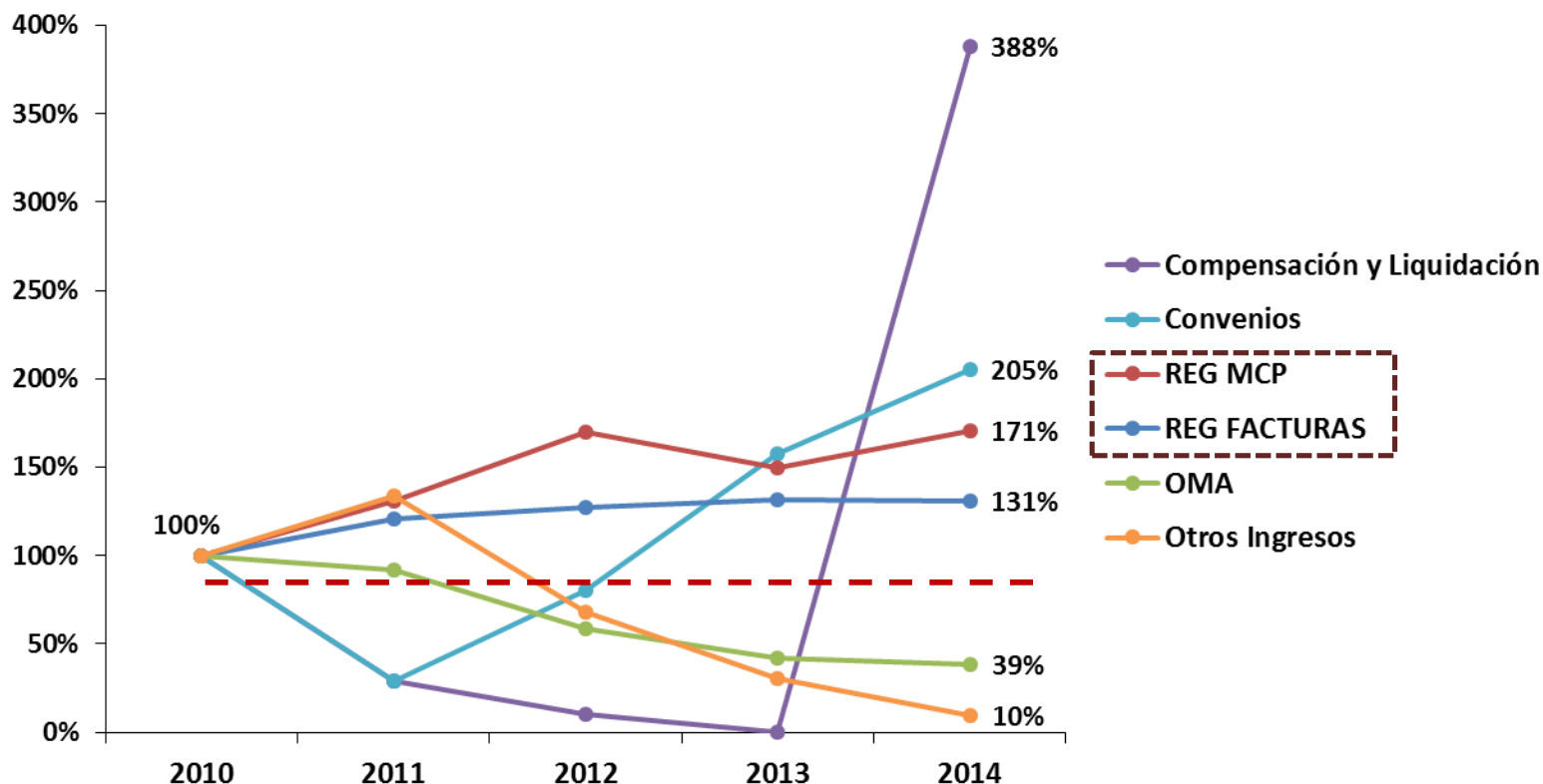


Evolución base 100 de los ingresos de la BMC



Crecimiento Ingresos Base 100

Porcentaje del Año Base / Año Base: 2010



Desde el año 2012 los dos principales negocios no han presentado crecimiento como reflejo del abandono estratégico del core



BREAKTHROUGH

Organizándose para Crecer

Horizontes de Crecimiento



BREAKTHROUGH

Horizontes de Crecimiento



Patrones de Crecimiento Actuales de la BMC

	HORIZONTE 1	HORIZONTE 2	HORIZONTE 3	HORIZONTE 4
Bajo amenaza	X	X	X	X
Escalando Proyectos sin Experimentar	X	✓	X	X
Demasiado ansiosos por crecer	X	✓	✓	X
Demasiado pendiente del hoy	✓	X	X	X
Inventando (o viviendo) un futuro paralelo	X	✓	✓	✓
Generando ideas pero no negocios	✓	X	✓	✓
No sembrando para el largo plazo	✓	✓	X	X
Compañía sana y creciendo	✓	✓	✓	✓

La BMC presenta en el H1 abandono del Core, en el H2 escalamientos sin experimentación, en el H3 un exceso de proyectización y en el H4 problemas de identidad exploratoria

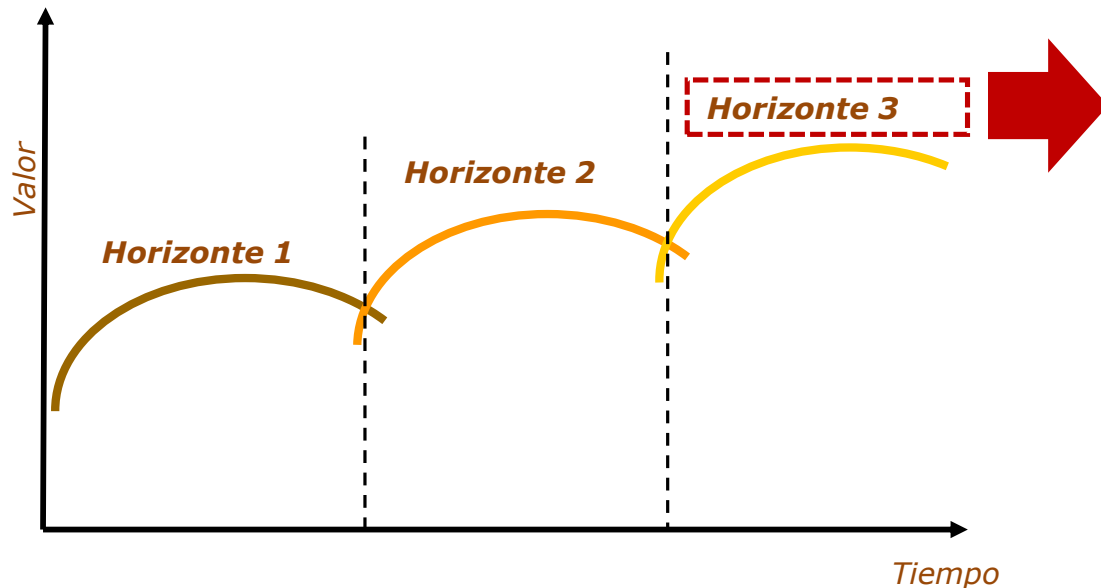


Los Activos Ocultos tienen un rol central en el crecimiento o incursión en nuevos negocios de una Corporación



Activos Ocultos

- Son la base del crecimiento corporativo de largo plazo.
- No están en el Balance.
- Pueden ser de muchos tipos, pueden residir en una unidad de negocios, en varias, o en actividades del centro corporativo.
- Posibilitan a la compañía a ofrecer un conjunto de ofertas relacionadas de valor agregado (frecuentemente con márgenes inusualmente altos).



Los Activos Ocultos se descubren en los negocios actuales y para acceder a nuevas oportunidades con alto potencial.



Activos Ocultos de la BMC



Utilizando activos ocultos para el crecimiento

	Activo Oculto	Tipo de Activo	Tipo de Activo	Tipo de Activo
1	Relación con el Estado	Redes	Administración de nuevos Convenios	Registro de Facturas en otras industrias
2	Ventaja Regulatoria	Posición de Mercado	Registro de todos los repos sobre CDMS del país	
3	Ventana al Mercado	Información	Venta de Información	Mercado de Factoring

Los tres activos ocultos visibilizados en la BMC son fundamentales a la hora de orquestar el crecimiento por horizontes



BREAKTHROUGH

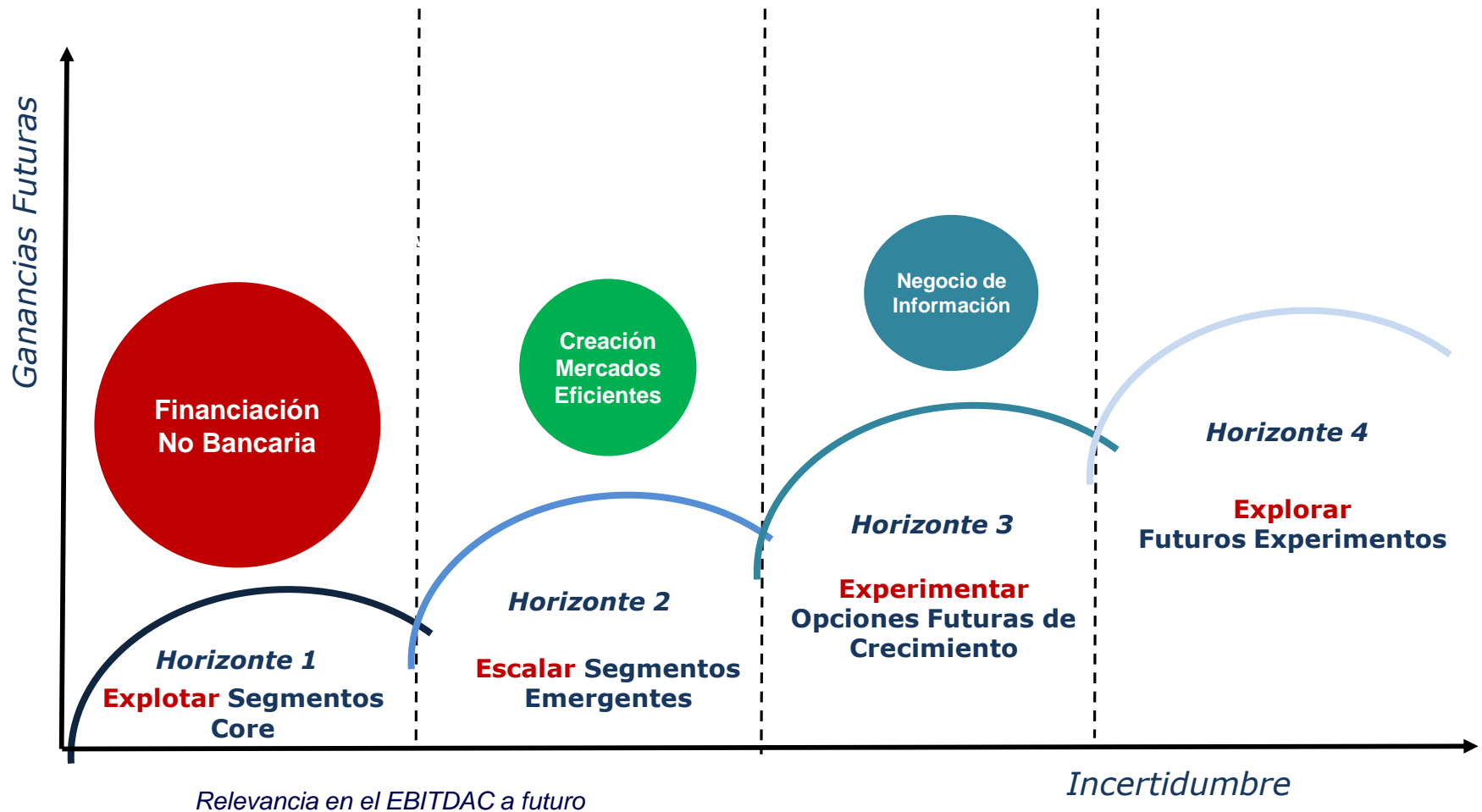


Horizontes de Crecimiento

Visión Global



% corresponde a share del EBITDAC



La BMC enfrenta el reto de retomar su core de negocios y experimentar

Horizontes Financiación No Bancaria

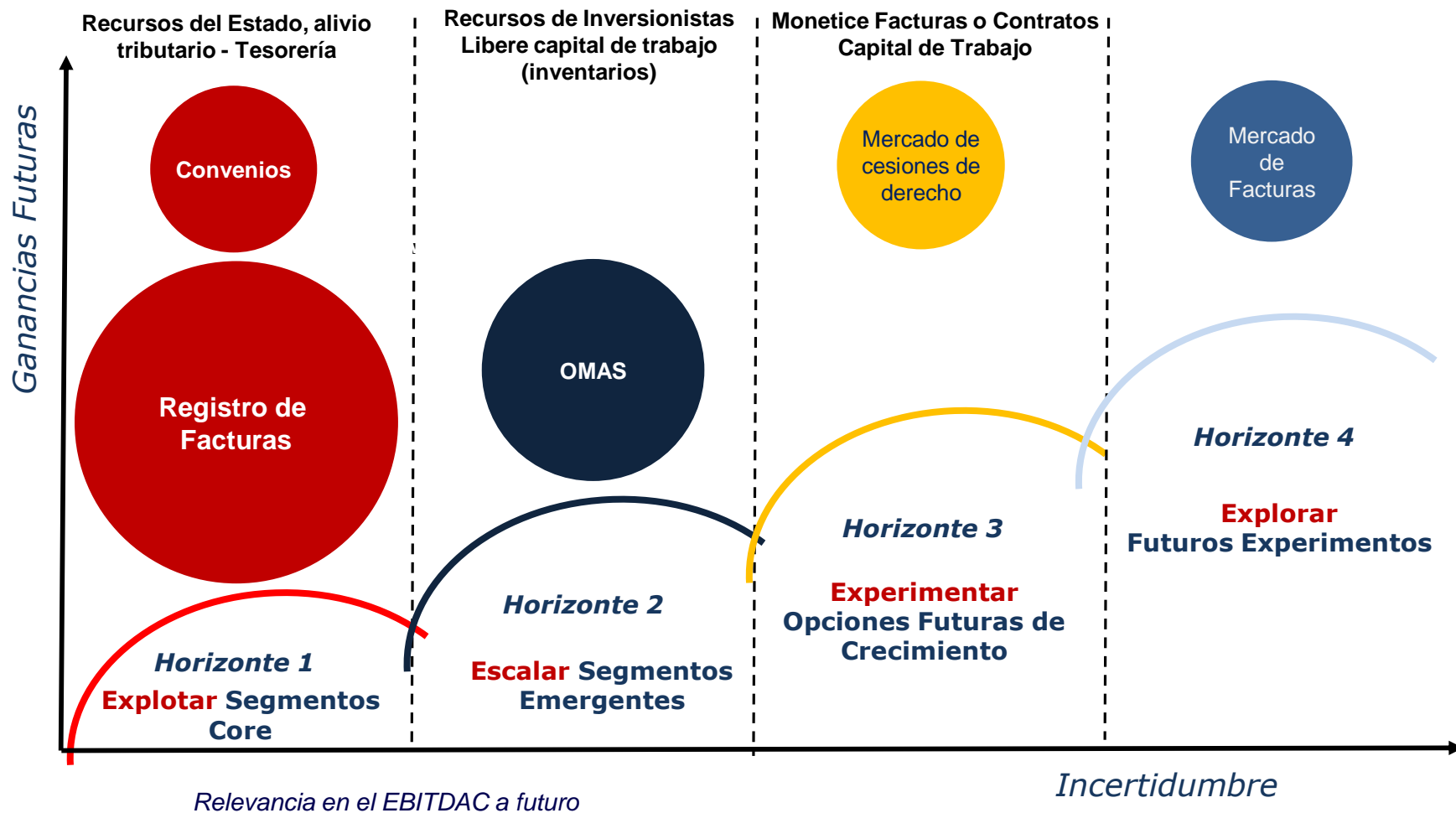


Horizontes de Crecimiento

Financiación No Bancaria



% corresponde a share del EBITDAC 2013



Una arquitectura de crecimiento evolutiva es el garante de una organización enfocada

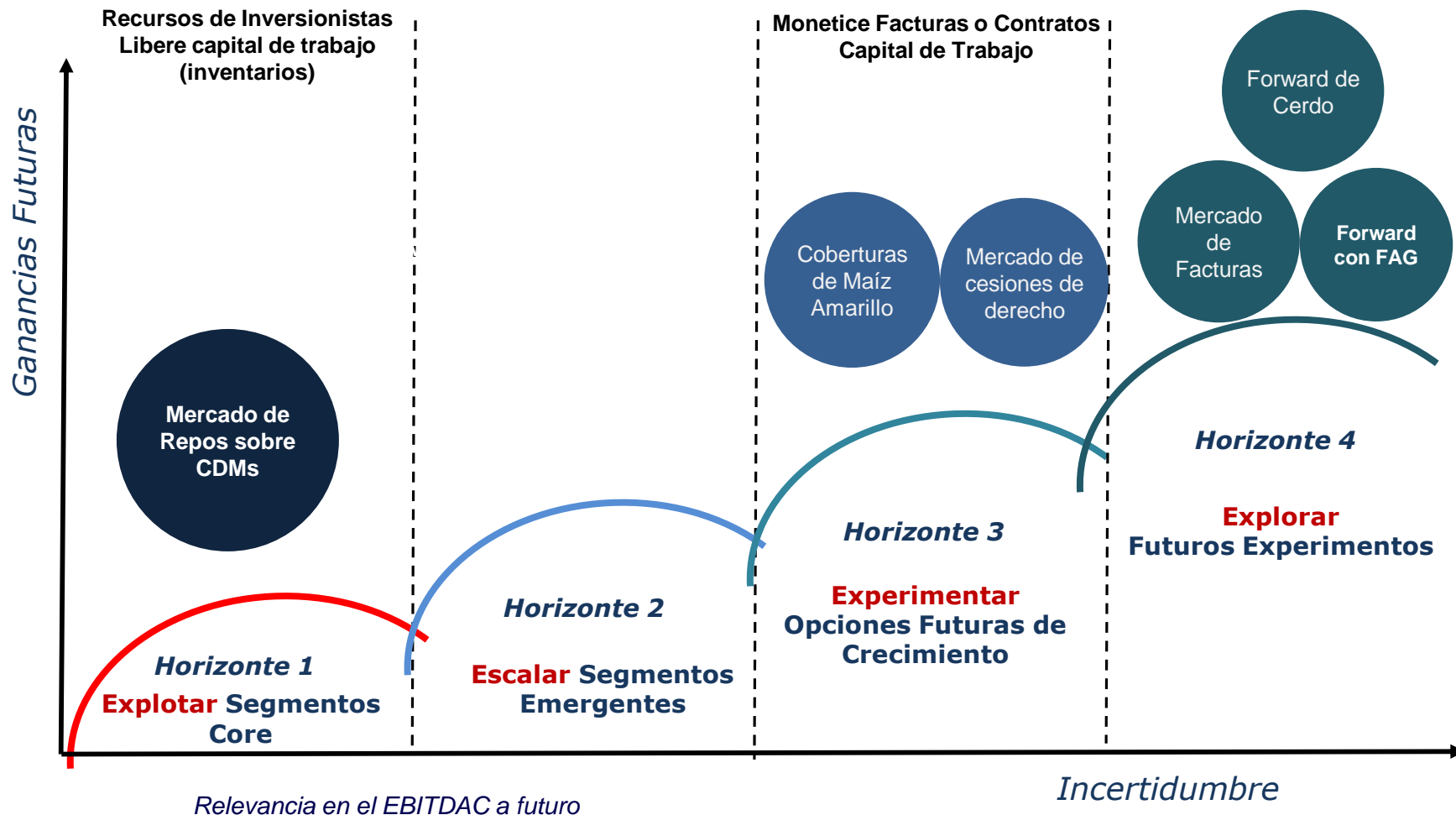


Horizontes de Crecimiento

Financiación No Bancaria-Fractalidad OMAS



% corresponde a share del EBITDAC 2013



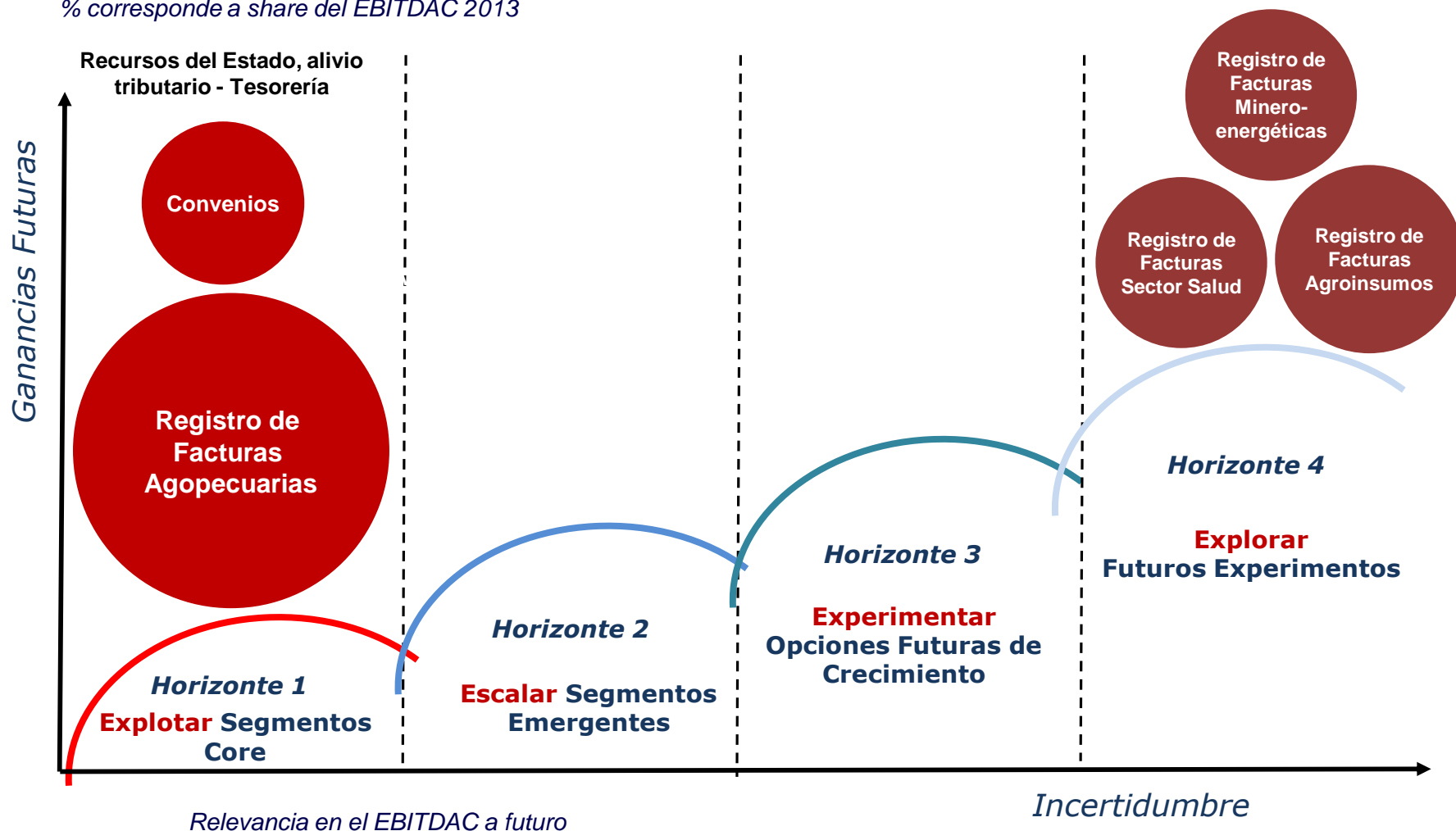
Las OMAS desarrollan sus horizontes escalando aprendizajes de mercados de facturas, cesiones de derechos y coberturas

Horizontes de Crecimiento

Financiación No Bancaria-Fractalidad Registro de Facturas



% corresponde a share del EBITDAC 2013



El registro de facturas tiene su crecimiento por horizontes en otras industrias donde el Estado necesite ser complementado

Horizontes Creación de Mercados Eficientes

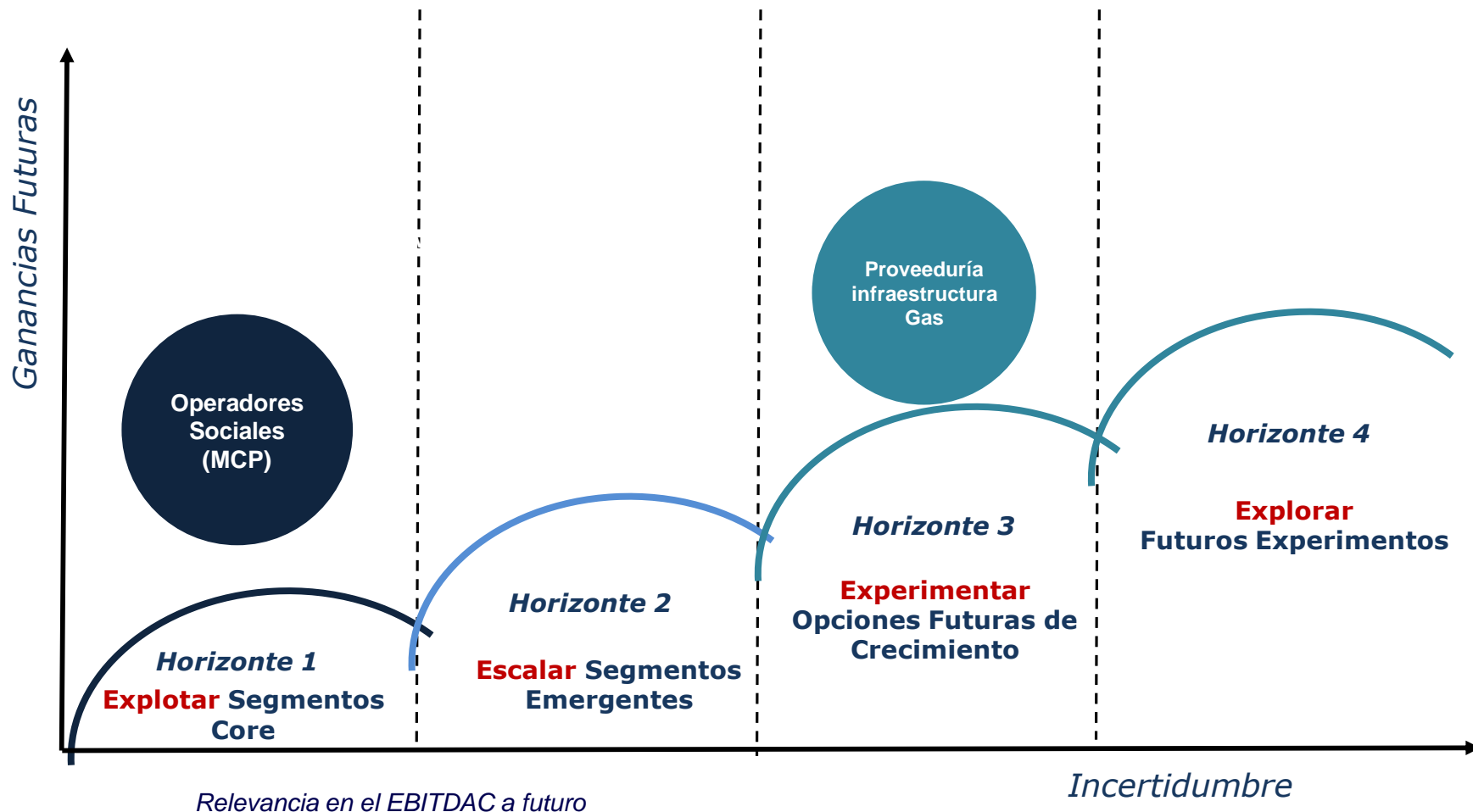


Horizontes de Crecimiento

Creación de Mercados Eficientes (CME)



% corresponde a share del EBITDAC



Creación de mercados eficientes va más allá de las subastas, desarrolla sus horizontes formalizando mercados donde el Estado requiere ser complementado

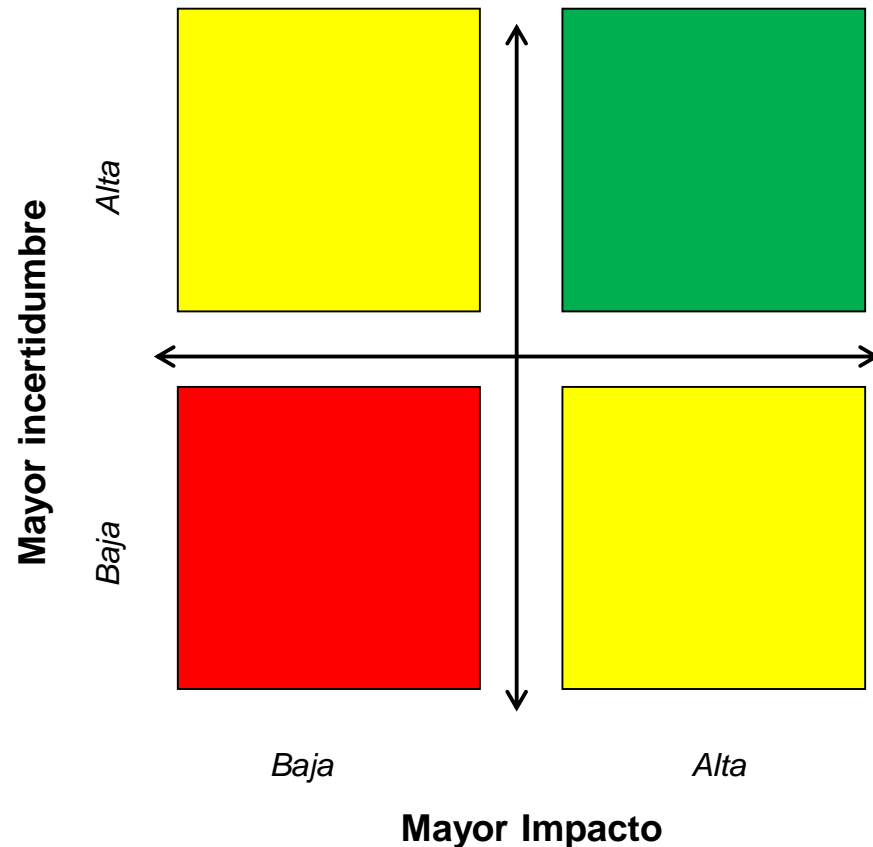
Agenda



- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
- IV. Creando Valor en el Mercado**
- V. Organizándose para el crecimiento**
 - I. Tema Dominante de la BMC
 - II. Horizontes de crecimiento y Activos Ocultos
 - III. Experimentación en la BMC
 - IV. Definiendo una Meta Grande y Ambiciosa
- VI. Implicaciones para la Transformación**

Premisas de Experimentación

Matriz de Experimentación para Filtrar Posibles Experimentos



Mayor incertidumbre:

- Validación de tesis
- Mayor riesgo y costo de aprender más alto
- Daño colateral

Mayor impacto:

- Mercado potencial (ventas, volumen y margen)
- Beneficio colateral
- Up-side para poderle llegar a la MEGA

Alta
 Media
 Baja

Al ser los recursos de la organización limitados se necesita escoger experimentos que tengan alto incertidumbre e impacto

¿Cómo se Diseña un Experimento?

Ficha Técnica



1.	¿En que consiste el experimento?	Explicación concreta del experimento que indica qué se quiere hacer y dónde se quiere hacer.
2.	Justificación estratégica y fit con el TD	¿Por qué queremos hacer este experimento? ¿Cómo cumple con el Tema Dominante? ¿Por qué somos un buen dueño? ¿Sobre qué capacidades corporativas está construida la tesis del experimento?
3.	Tesis de aprendizaje (incertidumbres a resolver)	¿Cuáles son las incertidumbres que se esperan resolver con el experimento? (Formular preguntas)
4.	Definición de éxito y fracaso	¿Cuáles son los hitos que definen: (1) El éxito del experimento, y (2) Su fracaso?
5.	Alcance y Potencial de Escalamiento	¿Qué alcance tiene un posible escalamiento del experimento? ¿A dónde lo podríamos llevar? ¿Qué ciudades? ¿Qué canales?
6.	Implicaciones financieras (VaR y potencial)	¿Cuánto dinero está en juego para remover la incertidumbre (VaR)? ¿Cuál es el potencial del mercado? ¿Cuánto somos capaces de capturar de ese mercado?
7.	Riesgos y Mitigantes	¿Cuáles son los posibles riesgos y mitigantes de hacer el experimento o del mismo experimento?
8.	Tiempos	¿Cómo es el cronograma de ejecución del experimento? ¿En cuánto tiempo se empiezan a ver los primeros resultados?
9.	Equipo	¿Cuál es el equipo designado para llevar a cabo el experimento? ¿Quién es el líder?



Ficha Negocio de Información

¿Cómo se diseña un experimento?

Ficha Técnica (Primera Versión)



1.	¿En que consiste el experimento?	Construir servicios de información para proveedores de la industria agrícola utilizando un proceso de innovación abierta.
2.	Justificación estratégica y fit con el TD	<ul style="list-style-type: none">-¿Por qué lo queremos hacer? Tenemos los datos y no están siendo usados. Nos sirve para ser un referente en el mercado y crear valor a partir de una ventaja regulatoria que no ha sido explotada en esa dirección.-¿Por qué un proceso de innovación abierta? Porque al interior de la bolsa no contamos con las capacidades para desarrollar este negocio.-¿Cómo cumple con el tema dominante? Nos genera relevancia en el sector y complementa los demás negocios de la Bolsa-¿Por qué somos un buen dueño? Por la independencia frente al público en general.
3.	Tesis de aprendizaje (incertidumbres a resolver)	<ul style="list-style-type: none">¿Conocemos todos los datos que tenemos?¿Son útiles los datos?¿Que tanto necesitamos una fuente externa para complementar los datos?¿Hay alguien dispuesto a pagar por estos datos?¿Podemos generar información?¿La información nos permitirá crear nuevos mercados?
4.	Definición de éxito y fracaso	<p>Exito: Tener más de 1.000 clientes (NITS distintos) que soliciten información con una periodicidad inferior a los 3 meses.</p> <p>Fracaso: No contar con más de 1000 clientes con recurrencia trimestral</p>
5.	Alcance y Potencial de Escalamiento	<ul style="list-style-type: none">▪ Otros sectores como por ejemplo la información del mercado de compras públicas y sector de gas



¿Cómo se diseña un experimento?

Ficha Técnica (Primera Versión)



6.

Implicaciones financieras (VaR y potencial)

¿Cuánto dinero esta en juego para remover la incertidumbre VAR? Inversión inicial proceso de innovación abierta USD 1 MM

¿Cual es el potencial del mercado? Todas las agremiaciones, gremios, bancos, el estado, desconocemos el número de posibles clientes.

¿Cuánto somos capaces de capturar de este mercado?

7.

Riesgos y Mitigantes

- Que los posibles clientes no encuentre el valor agregado sobre la información que vende la Bolsa comparándonos con la competencia (Sibsa, agronet)
- Se mitiga porque la información de la Bolsa su base es tomada de negociación reales, no de metodologías de encuestas.
- Que la información no logre organizarse de una manera relevante
- Se mitiga realizando un proceso de innovación abierta

8.

Tiempos

- Seis meses para escoger propuesta ganadora del proceso innovación abierta
- ¿En cuanto tiempo se empieza a ver los resultados?
- Un año para primera revisión. Tiempo máximo de experimentación: dos años

9.

Equipo

- Unidad de Desarrollo de Negocios responsable de dirigir proceso de innovación abierta



BREAKTHROUGH

Ficha Mercado de Facturas y Cesión de Derechos

¿Cómo se diseña un experimento?

Ficha Técnica (Primera Versión)



- | | | |
|----|---|---|
| 1. | ¿En que consiste el experimento? | Diseño de un producto nuevo teniendo en cuenta la experiencia de una fase de exploración anterior, definiendo procedimientos, obligaciones y verificaciones. Dirigido a los derechos de pago de las operaciones realizadas en el mercado abierto de la Bolsa. |
| 2. | Justificación estratégica y fit con el TD | Es una necesidad de los participantes del mercado MCP y físicos; y tiene un tamaño de mercado relevante. Es un tipo de financiación no bancaria. Tenemos la información y podemos prestar el servicio de compensación y liquidación. Tenemos la plataforma de negociación, compensación y liquidación y de difusión de información, y tenemos la capacidad de crear un mercado organizado de factoring. |
| 3. | Tesis de aprendizaje (incertidumbres a resolver) | ¿Cómo volver a generar confianza en el supervisor y el mercado?
¿Cómo administrar la logística de los títulos origen del derecho al pago?
¿Cómo controlar los riesgos de la operación? |
| 4. | Definición de éxito y fracaso | Éxito:
Tamaño del mercado 10% del MCP (1er año)
Participación de grandes agentes inversionistas (Entidades de factoring)
Fracaso:
No generar confianza en el mercado
Por debajo del 10% del MCP (1er año) |
| 5. | Alcance y Potencial de Escalamiento | Negociación de Factura Electrónica
A nivel nacional
Ser el único sistema de negociación de factura electrónica |



¿Cómo se diseña un experimento?

Ficha Técnica (Primera Versión)



7.

Riesgos y Mitigantes

Indebida estructuración operativa y jurídicamente / Capitalizar las experiencias pasadas
Riesgo reputacional / Minuciosa estructuración, estrategia de divulgación como un producto nuevo

8.

Tiempos

Diseño: ocho meses
Experimento: un año

9.

Equipo

Líder: Planeación

- Jurídica
- Operativa
- Comercial
- Riesgos
- Tecnología
- Comisionista



Agenda



- I. Contexto Reciente**
- II. Entendiendo la Mente de la BMC**
- III. Configurándose de Cara al Mercado**
- IV. Creando Valor en el Mercado**
- V. Organizándose para el crecimiento**
 - I. Tema Dominante de la BMC
 - II. Horizontes de crecimiento y Activos Ocultos
 - III. Experimentación en la BMC
 - IV. Definiendo una Meta Grande y Ambiciosa
- VI. Implicaciones para la Transformación**

¿Por qué es importante para las compañías tener una MEGA?



- **Les permite tener un foco** – Obliga a enfocarse en las actividades que generan ventajas y a salirse de las que no.
- **Comunica una intención de crecimiento futuro** – Energiza y motiva a todo un equipo de trabajo hacia la consecución de un gran objetivo.
- **Genera un entendimiento del presente** – Le da claridad a las actividades del día a día y una razón para ejecutarlas.
- **La visión no puede ser algo genérico** – Más que una declaratoria “bien redactada”, debe ser una declaratoria de los elementos más potentes de la compañía (valores, habilidades, hábitos fundamentales).
- **Debe contener tres elementos clave** – Objetivo en ingresos, tiempo y formas de cómo lo vamos a lograr.

Todas las compañías que lograron pasar de ser buenas a excelentes (Collins) tenían en común una MEGA potente, clara y desafiante

Rasgos de las compañías MEGA



1. Poseen una conversación distintiva.
 - Las compañías son lo que conversan.
2. Son apasionadas por su “Tema”.
3. Tienen una estrategia explícita y actúan con determinación sobre ella.
 - Estrategia es lo que se hace, no lo que se dice que se va a hacer.
4. Cultivan una coalición crítica garante de su transformación.
 - Que les da continuidad de propósito, las transforma y energiza.
 - Las mantiene enfocadas.
5. Son humildes y ambiciosas.
6. Son receptivas al aprendizaje.





MEGA: John F. Kennedy & N.A.S.A.



“...we choose to go to the moon. We choose to go to the moon in this decade and do the other things, not because they are easy, but because they are hard, because that goal will serve to organize and measure the best of our energies and skills, because that challenge is one that we are willing to accept, one we are unwilling to postpone, and one which we intend to win..”





“En el año 2025 la BMC será una compañía con ingresos de COP 100.000 MM y un margen Ebitda del 30%”.

- Construyendo sobre el Registro de Facturas, desplegará un vibrante negocio de FNB desarrollando productos para sustituir al mercado bancario y extrabancario.
- Consolidando su plataforma para operadores sociales, complementando a CCE con soluciones superiores para los administradores públicos y escalando nuevas plataformas, permitirá al Estado catalizar mercados eficientes y plurales.
- Convirtiendo sus datos en información creará valor al funcionamiento del Estado y los mercados, a la vez que escalará un sólido negocio de información a partir de sus actividades.
- Tendrá el 30% de sus ingresos en negocios de horizonte 3 que incluye el negocio de información, los negocios fuera del ámbito agrícola y de alimentos y los productos distintos al MCP y al Registro.
- Construyendo sobre su liderazgo como complementador del Ministerio de Agricultura, escalará relaciones con otros Ministerios con desafíos similares de acceso al mercado.

Agenda



- I. Tema Dominante en la Bolsa Mercantil**
- II. Estrategia Corporativa de la Bolsa Mercantil**
- III. Estrategia Competitiva de la Bolsa Mercantil**
- IV. Organizándose para Crecer**
- V. Definiendo una Meta Grande y Ambiciosa**
- VI. Implicaciones para la Transformación**

I. Nueva Estructura de la BMC

II. Métricas de las Principales Unidades



Implicaciones Para la Transformación

Escogencias de la BMC



- La bolsa debe construir una estructura orientada al mercado.
- Las capacidades y las métricas deben generar una cultura de desarrollo de mercados.
- La bolsa debe combinar su experiencia regulatoria con nuevo talento en el desarrollo de negocios



Los incentivos y la estructura requieren escogencias por parte de la BMC

Separando los niveles Corporativo y Competitivo



Plano Corporativo

1. Se encarga de prestarle apoyo a los negocios para que estos tengan una ventaja y puedan ganar.
2. Se hace el seguimiento a la estrategia y se enmarcan las conversaciones de toda la Corporación.
3. Aseguran las mejores políticas y estándares a nivel comercial, organizacional y financiero.
4. Se toman las decisiones de configuración y coordinación (qué se comparte)
5. Garantiza que toda la organización tenga un mismo rumbo y una MEGA de largo plazo.
6. Los centros corporativos NO responden por un P&G sino por el cumplimiento de un sistema de métricas propio de cada área.

Plano Competitivo

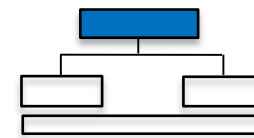
1. Decide y ejecuta cómo ganar: diseña y ejecuta su propia estrategia competitiva.
2. Responde por la rentabilidad y el crecimiento de su negocio (P&G y Flujo de Caja Libre por negocio).
3. Orientado hacia las necesidades y la satisfacción directa del cliente desarrollando e implementando focos de mercado.
4. Establece estrategias comerciales de acuerdo a su entorno de mercado.
5. Libre de diseñar su propia estructura siempre y cuando no replique funciones que podría prestar el nivel corporativo.



Nueva Estructura de la BMC



Premisas de la nueva configuración

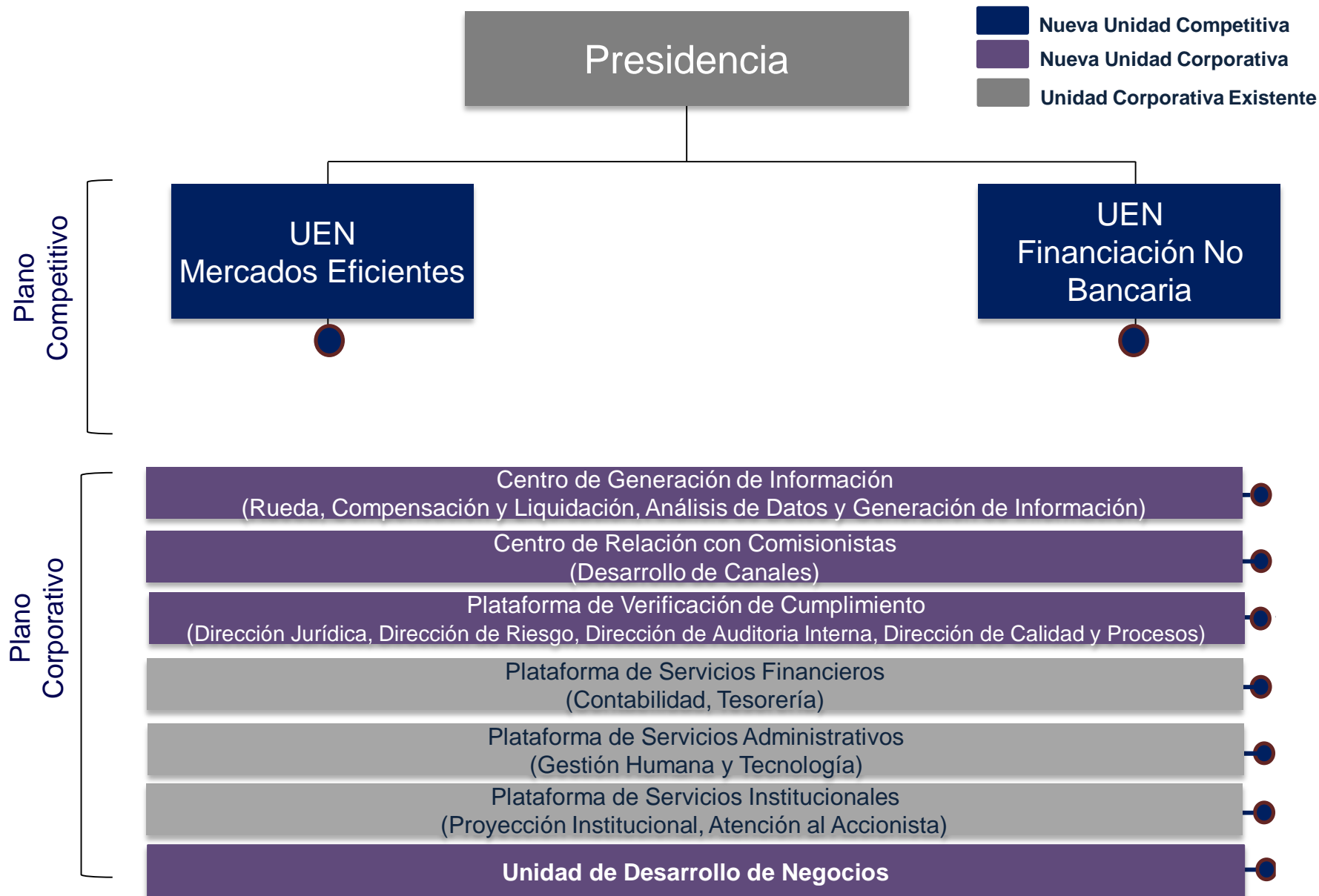
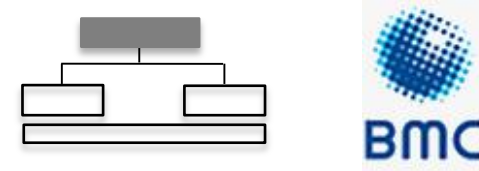


- El despliegue de una estructura desde la demanda y no de cara al regulador o desde las actividades de la compañía, es el primer paso para que la BMC retome su rol como desarrollador de mercados y financiador no bancario.
- Las capacidades corporativas son transversales a las dos unidades de negocio y apoyan su accionar competitivo con incentivos comunes alineados por medio de métricas.
- Un único responsable por cada unidad de negocio es prerequisite para profundizar los negocios centrales de la organización.
- Una nueva unidad de desarrollo de negocios que trabaje de la mano con Presidencia es indispensable para desarrollar los horizontes 2 y 3 de la BMC.



Nueva Estructura de la BMC

Estructura Corporativa



Organizarse por negocios tiene sus ventajas



1. *Demand driven*
2. Aumenta el Accountability
3. Despromediaje estratégico
4. Desarrollar capacidades específicas de cada negocio
5. Potenciar capacidades corporativas que comparten los negocios
6. Asignación inteligente de recursos
7. Foco que invita a la acción

Una organización estructurada por negocios típicamente tiende a atenderlos superiormente.

Implicaciones y Caso para la Acción



- Despliegue de una estructura front-back con 2 unidades de negocio (FNO & CME) y una unidad de desarrollo de negocios enfocada en los experimentos definidos.
- Asignar responsables encargados de cada unidad competitiva y corporativa.
- Cada negocio es responsable de desplegar su fractalidad. .
- El Tema Dominante de la BMC es el nuevo filtro para la evaluación de nuevos negocios, un negocio que no quepa dentro del TD no debe ser evaluado por el grupo.
- Diseñar y estructurar la Unidad de Desarrollo de negocios para poder liderar exitosamente los experimentos definidos.

Es importante empezar a desplegar la estrategia inmediatamente para no caer en el error de perder el Momentum

Nuevas Unidades Creadas

Descripción de sus funciones

Nueva Unidad Creada

Función Principal

UEN Mercados Eficientes

- Profundizar el negocio “Core” de Creación de Mercados eficientes mediante actividades en el MCP y la formación de precios en mercados p.e. Mercado del Gas.

UEN Financiación No Bancaria

- Profundizar el negocio “Core” de Financiación no Bancaria mediante actividades en el registro de facturas y operaciones de mercado abierto OMAS.

Unidad de Desarrollo de Negocios

- Orquestar el crecimiento de la corporación explorando bajo el tema dominante en el horizonte 4. Diseñar y llevar a cabo experimentos en el horizonte 3 y apoyar el escalamiento en el horizonte 2.

Tres nuevas unidades para la BMC que permiten retomar los negocios centrales y desarrollar sus horizontes de crecimiento

Nuevas Unidades Creadas

Descripción de sus funciones



Nueva Unidad Creada

Función Principal

Centro de Generación de Información

- Convertir datos en Información a partir de las actividades que realiza la BMC. Organiza la información actual del Registro de Facturas en conjunto con el equipo correspondiente de la UEN de Financiación no Bancaria.

Centro de Relaciones con Comisionistas

- Desarrollar los canales de la BMC brindando asesoría comercial y regulatoria a los comisionistas. Utiliza conocimiento de mercado de los comisionistas para co-desarrollar los OMAs

Plataforma de Verificación de Cumplimiento

- Garantizar el correcto funcionamiento de los temas jurídicos y de riesgo para la compañía. Realiza adicionalmente auditorías internas y verifica la calidad de los procesos .

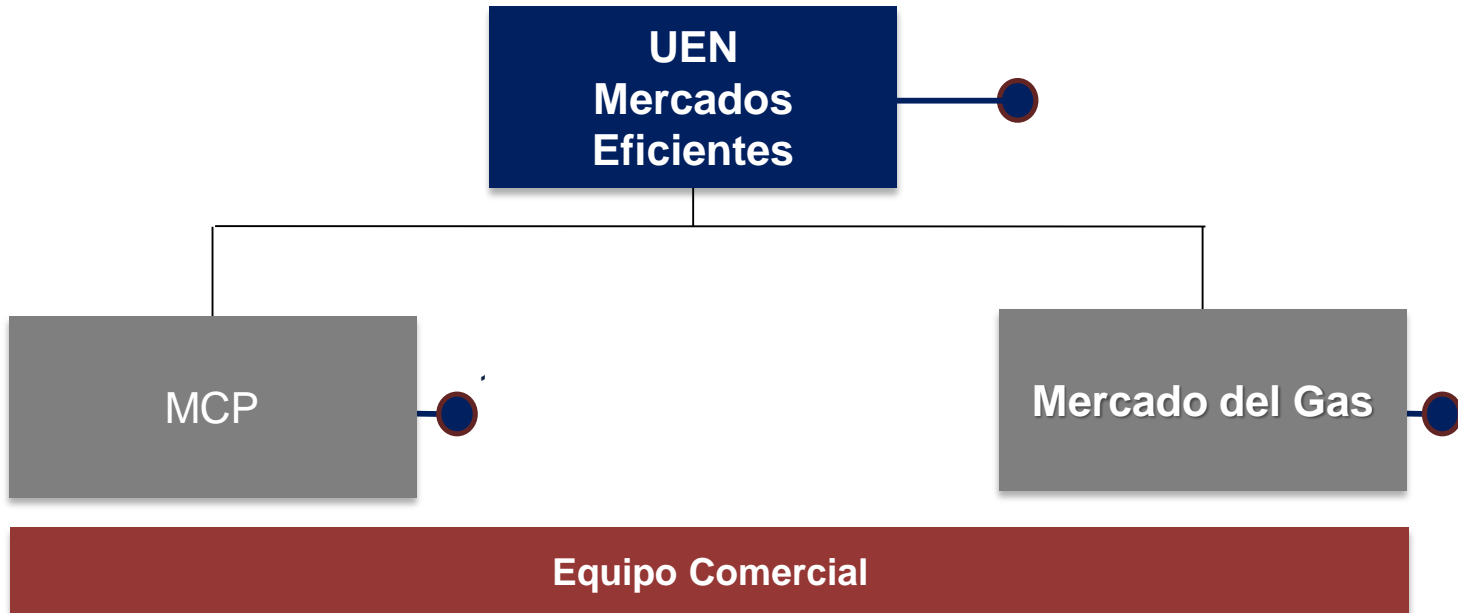
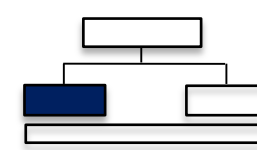
Tres nuevas unidades corporativas transversales apoyan el despliegue de las dos unidades estratégicas de negocios



BREAKTHROUGH

Nueva Estructura de la BMC

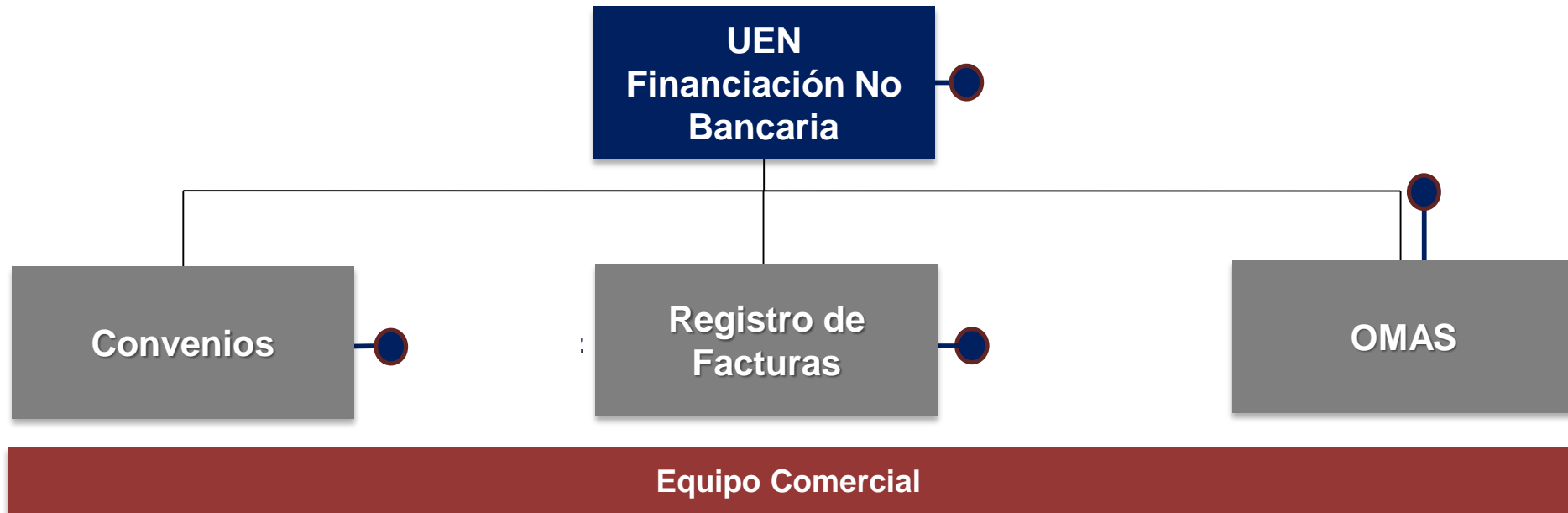
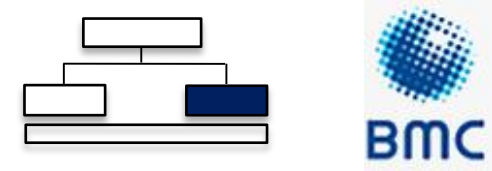
Creación de Mercados Eficientes



Un equipo liderado por un único responsable y de cara al mercado, incentiva y facilita la profundización del negocio de Creación de Mercados Eficientes

Nueva Estructura de la BMC

Financiación No Bancaria

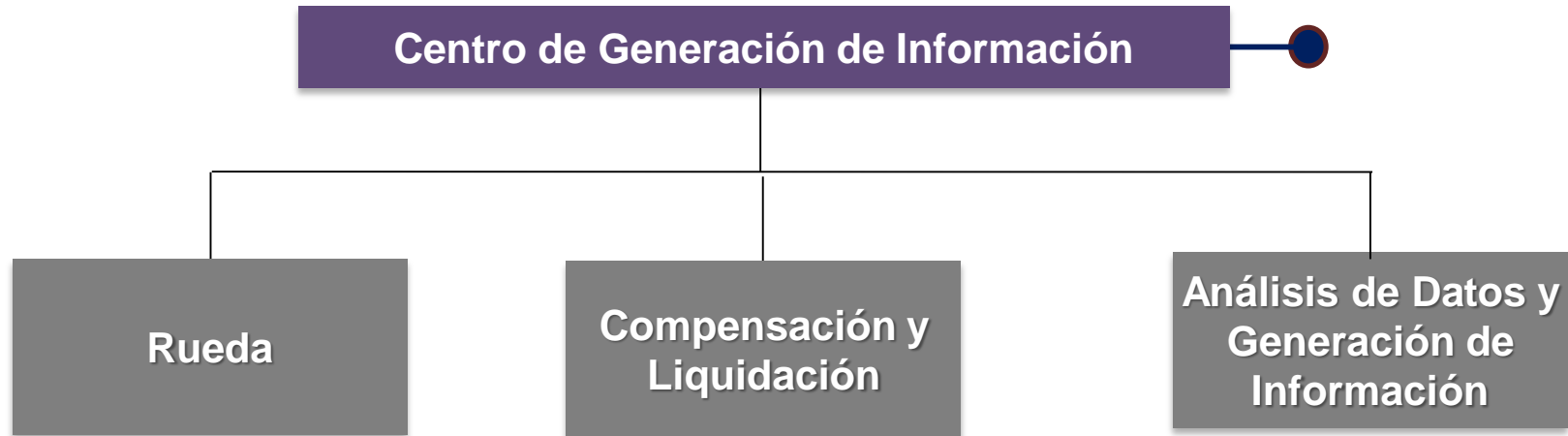
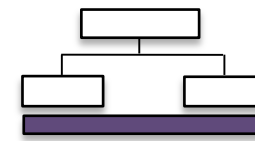


Un equipo liderado por un único responsable y de cara al mercado, incentiva y facilita la profundización del negocio de Financiación No Bancaria

Nueva Estructura de la BMC



Centro de Generación de Información



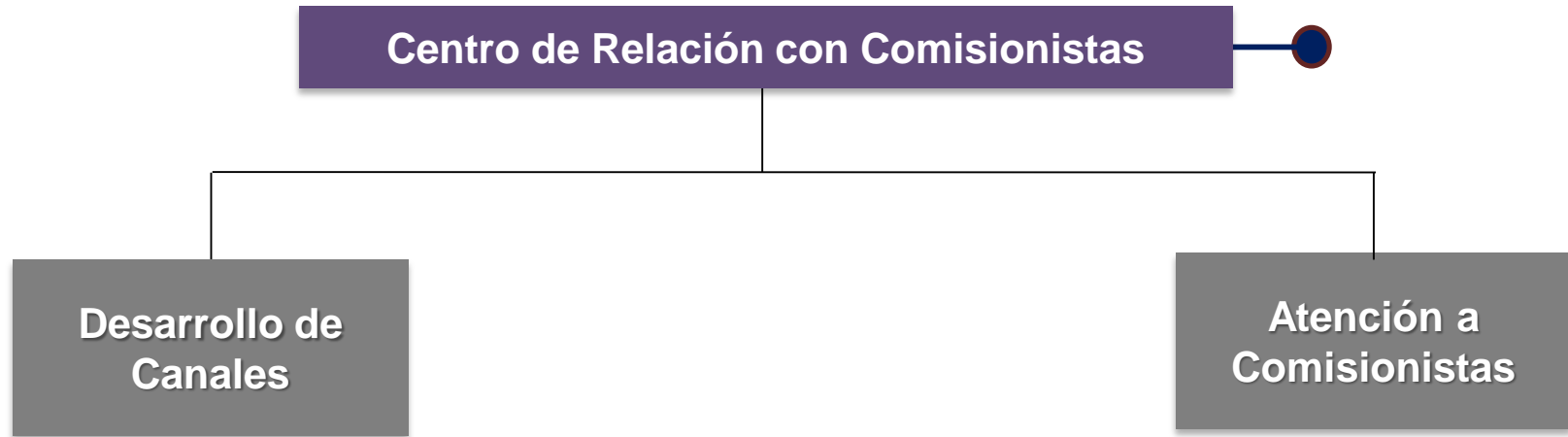
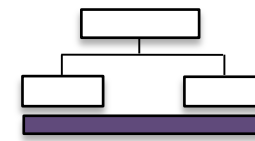
Convertir datos en información esta unidad apoya la profundización de negocios centrales e inicia la construcción de un nuevo negocio de información



BREAKTHROUGH

Nueva Estructura de la BMC

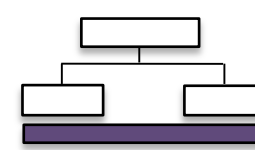
Centro de Relación con Comisionistas



**Una unidad que facilita la comunicación entre la bolsa y sus comisionistas
permite desarrollar los canales y los productos para las OMA**

Nueva Estructura de la BMC

Centro de Verificación de Cumplimiento



Centro de Verificación de Cumplimiento

Jurídica

Riesgo

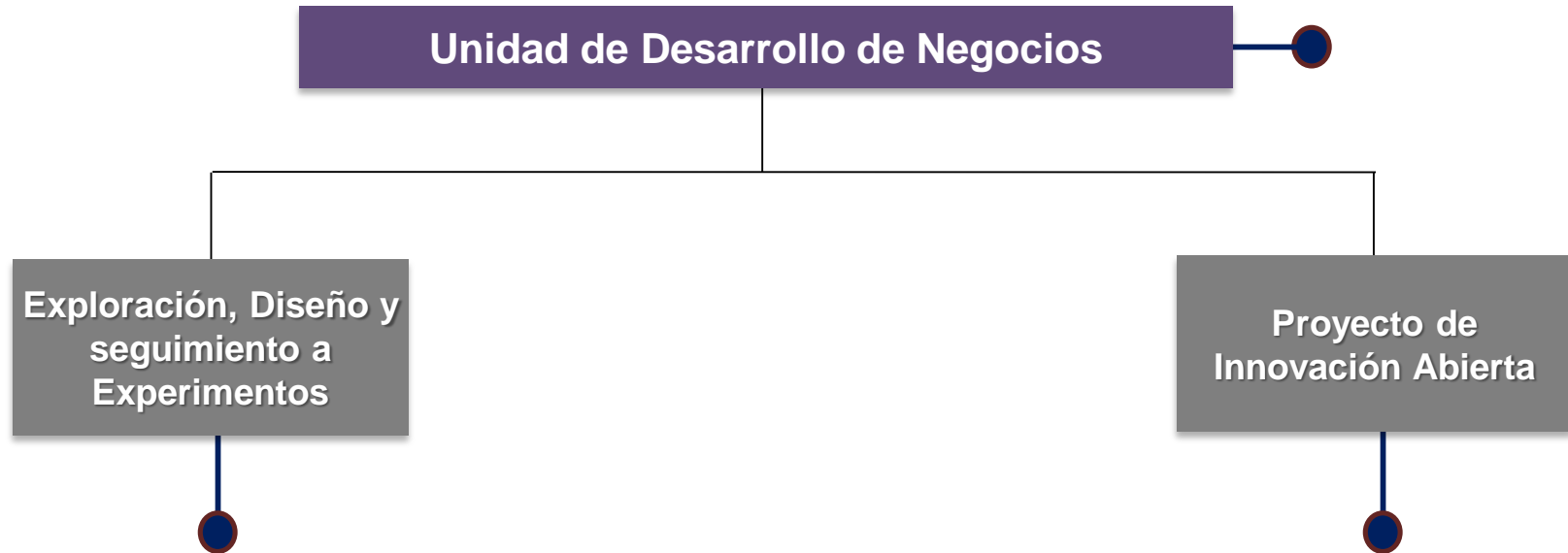
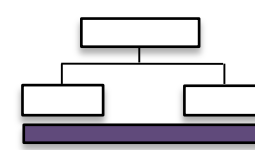
Auditoría Interna

Calidad y Procesos

Un centro de verificación de cumplimiento que agrupa las cuatro áreas de regulación corporativa

Nueva Estructura de la BMC

Unidad de Desarrollo de Negocios



Una UDN enfocada en los experimentos planteados y realizando seguimiento a los mismos es la forma más efectiva de desarrollar el futuro de la BMC

Agenda



- I. Tema Dominante en la Bolsa Mercantil**
- II. Estrategia Corporativa de la Bolsa Mercantil**
- III. Estrategia Competitiva de la Bolsa Mercantil**
- IV. Organizándose para Crecer**
- V. Definiendo una Meta Grande y Ambiciosa**
- VI. Implicaciones para la Transformación**
 - I. Nueva Estructura de la BMC**
 - II. Métricas de las Principales Unidades**



Implicaciones Para la Transformación

Escogencias de la BMC



- La BMC debe medir a sus gerentes con métricas que incentiven el crecimiento rentable
- Métricas que incentiven una experimentación enfocada en pocas iniciativas con alta incertidumbre y alto impacto son necesarias para trascender el mundo de los proyectos y construir una bolsa con nuevos negocios

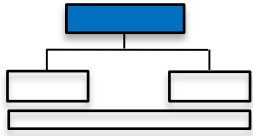


Los incentivos y la estructura requieren escogencias por parte de la BMC



Métricas Corporativas

Métricas Presidencia



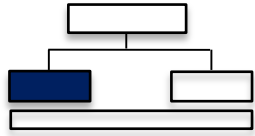
Objetivo	Indicador	Descripción
Valor al Accionista	Utilidad de la BMC	$\frac{\text{Ebitda compañía}}{\text{Ebitda periodo anterior}}$
Crecimiento Rentable	Margen Ebitda	$\frac{\text{Ebitda compañía}}{\text{Ingresos compañía}}$
Desarrollo de Mercados	% Ebitda en H2	$\frac{\text{Ebitda H2}}{\text{Ebitda de compañía}}$





Métricas Competitivas

Métricas UEN Mercados Eficientes



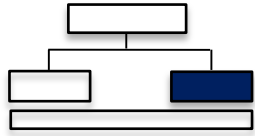
Objetivo	Indicador	Descripción
Valor al Accionista	Ebitda de la UEN	$\frac{\text{Ebitda UEN}}{\text{Ebitda UEN periodo anterior}}$
Crecimiento Rentable	Margen Ebitda de la UEN	$\frac{\text{Ebitda UEN}}{\text{Ingresos UEN}}$
Propuesta de Valor	Retención Clientes MCP	$\frac{\text{Clientes Retenidos periodo actual}}{\text{Clientes Periodo anterior}}$





Métricas Competitivas

Métricas UEN Financiación No Bancaria



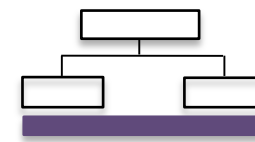
Objetivo	Indicador	Descripción
Valor al Accionista	Ebitda de la UEN	$\frac{\text{Ebitda UEN}}{\text{Ebitda UEN periodo anterior}}$
Crecimiento Rentable	Margen Ebitda de la UEN	$\frac{\text{Ebitda UEN}}{\text{Ingresos UEN}}$
Profundización del Core	Financiación no Bancaria	$\frac{\text{Valor Registrado en Facturas}}{\text{PIB Agropecuario}}$



Métricas Competitivas



Métricas Unidad Desarrollo de Negocios



Objetivo	Indicador	Descripción
Diseño Correcto de Experimentos	Valor en Riesgo	$\frac{\text{VaR Estimado}}{\text{VaR Real del Experimento}}$
Diseño Correcto de Experimentos	Tiempo Experimento	$\frac{\text{Tiempo Estimado}}{\text{Tiempo Real del Experimento}}$
Generación de Negocios	Ebitda Horizonte 2	Ebitda H2 periodo actual



