

A faint world map is visible in the background of the slide, rendered in a dark red color that blends with the overall red background.

La Gestión Financiera Corporativa Como Elemento Estratégico Diferenciador

Dr. Salvador Marín Hernández

Presidente Ejecutivo de ECIF

(Economistas Expertos en Contabilidad e Información Financiera –CGCEE)

Decano Colegio de Economistas de la Región de Murcia

Universidad de Murcia

Consultor

Santiago de Compostela 8-9 Mayo 2008

Función de Organización

Dilema de Empresas basadas en Internet (Punto.com)

- **Necesidad de rápido y efectivo acceso a mercados, construir su modelo de negocio (rentabilidad incluida), formación de un equipo humano, obtención del financiamiento necesario.**

Función de Organización

Estadísticas USA

- Entre un mes de enero y Octubre las compañías de Internet (Punto.com) despidieron a 95.621 empleados. 130% más que en el año completo y 335% más que en similar periodo del año anterior.
- Durante el siguiente año (2000) 210 compañías (Punto.com) desaparecieron, llevándose con ellas USD 1.500 millones de Dólares en inversiones. (PTS 280.500 millones de Pesetas)

Datos Sector Bancario

- Entre los casos de Barings, Daiwa Bank, Bank of Credit and Commerce International (BCCI) y Sumitomo, ocurridos en los últimos 10 años, han acumulado pérdidas por alrededor de USD 24.0 Billones.
- Mayoritariamente el sector Bancario ha implantado, implanta o tiene planes de implantar planes de reducción de Costes y trabajar con índices de Costo/ingreso del 50% o menos.

Función de Organización

“Errores” comunes

Empresa	Motivo	Concepto
Hong Kong “E-Commerce” web sites	Familiares de la Alta Dirección en Puestos Claves .	Recursos Humanos
New York “E-Commerce” web site	Consumo del financiamiento obtenido en Publicidad, Relaciones Públicos, Comidas, etc. para “preparar” su salida a Bolsa.	Financiero
Chicago: Empresa de asesoría en Ingeniería informática	Consejero Delegado contratado, y varias de las personas por él contratadas estaban “en lista negra” de la SEC.	Recursos Humanos
India: Portal para uso y consulta de Consejeros Delegados	Falta de financiamiento, competencia extrema de firmas nointernet, uso mucho menos profundo de Internet para estos temas.	Marketing y Mercados
California: Empresa de Software	Alta inversión en el establecimiento de estructuras organizativas (plantilla) y físicas propias de una empresa “tradicional”	Financiero. Estratégico
Los Angeles: Empresa de Software para Internet	Focalización de esfuerzos en el desarrollo de campañas publicitarias para que la empresa fuera “ampliamente” conocida en la red.	Financiero. Estratégico
Texas: Repuestos	Inexistencia de sistemas para controlar, en tiempo, gastos, ingresos y objetivos. Administradores nunca lo exigieron.	Financiero. Estratégico
Francia: Distribución Alimentos	Sobredimensionamiento de plantillas, indiferencia al coste, robos internos, procesos caóticos.	Operacional. Financiero
Reino Unido: Desarrollo de Software	Producto “brillante”. Contras: Incumplimiento de fechas de entrega, Marketing inadecuado, falta de previsión en actividades “Pos Venta”	Operacional. Estratégico.

Función de Organización

“Errores” comunes

Banco	Motivo	Concepto
Barings. Inglaterra	Operaciones de Tesorería realizadas sin autorización., supervisión y control de USD 4.0 Billones (PTS 748.000 Millones)	Operacional
Daiwa Bank	Pérdidas de US 1.0 billones. (PTS 187.000 millones de Pesetas) en trading no autorizado. Detectado por “confesión” del Dealer. Atraso en reconocerlo a las autoridades.	Financiero. Operacional
Nigeria ‘419’	Estafas por USD 6.0 billones (PTS 1.11 billones de Pesetas)	Financiero. Operacional
Souththern Industrial Banking Corp.	Financiamientos otorgados a Red de Empresas establecido para defraudar.	Financiero. Operacional
Sumitomo Corporation. Japón	USD 6.0 billones (PTAS. 1.1 billones) en Trading no autorizado en los mercados del cobre.	Financiero. Estratégico
Credit Lyonnais. Francia	Compra encubierta de cartera de Bonos a Aseguradora en California, en perjuicio de los tenedores de pólizas.	Estratégico. Operacional.
Banco Inmobiliario S.A. Guatemala	Pérdida total de liquidez por inversión de Fideicomisos de Vivienda	Estratégico. Financiero.
Bank of Credit and Commerce International (BCCI). Abu Dhabi	USD 13.0 billones (2.4 billones de Pesetas) “desaparecidos” en múltiples esquemas de falsos depósitos y blanqueo de dinero.	Operacional. Financiero

Función de Organización

Agrupamiento, por tipología

•Estratégicos:

- a) Decisiones reactivas en lugar de estratégicas, por falta de un plan estratégico.
- b) Plan que contenga la visión del negocio, estrategia de crecimiento y visión que todos en el equipo directivo, y a todos los niveles organizativos conozcan y compartan.
- c) No escuchar sugerencias y aportes de su personal.
- d) Rehuir de los conflictos internos en lugar de resolverlos.

•Recursos Humanos

- a) Contratar para “hoy” no para “mañana”, lo que a la larga significa en el medio y largo plazo falta de profundidad en el equipo directivo, así como en los “expertos” en el negocio, especialmente cuando la empresa pasa a su segundo nivel de crecimiento.
- b) Contratar el personal equivocado “mientras tanto”, a la espera de la persona idónea para el puesto. Asimismo no contratar a personas con tremendo potencial que en corto plazo pueden llegar a ser el “guru” tan esperado.
- c) No definir, para cada quien, los objetivos y resultados esperados, así como su papel en la Organización.
- d) No desarrollar planes de desarrollo e incentivos y compensaciones que atraigan o mantengan a los empleados valiosos.

Función de Organización

Agrupamiento, por tipología

•Financieros

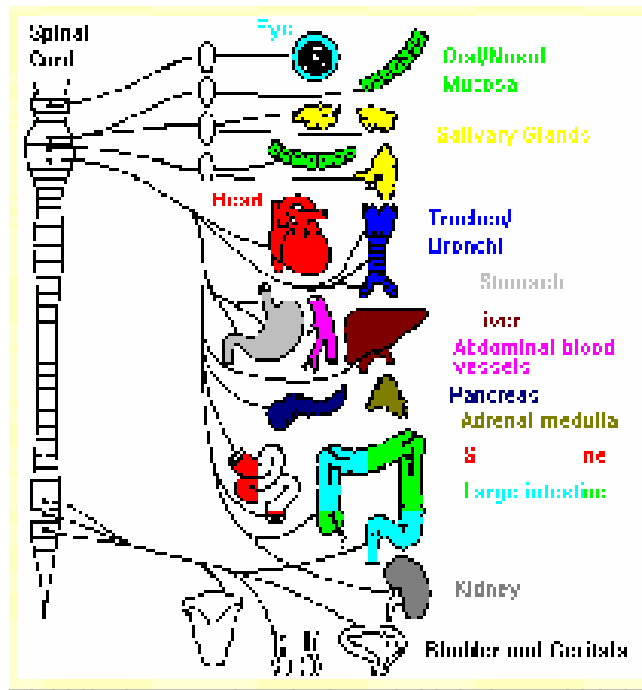
- a) Despilfarro de los financiamientos obtenidos rápidamente, gastando sin moderación o por encima de los ingresos, contratando plantilla o servicios innecesarios o demasiado caros (Consultores, Abogados, Especialistas, etc..)
- b) Calculo erróneo del financiamiento necesario para el “arranque y despegue” , teniendo que volver a las entidades financieras a por nuevos recursos en una situación mucho mas débil y o desesperada.
- c) Establecer hitos y metas irreales, excesivamente ambiciosas o inalcanzables, causando desánimo y desconcierto entre la plantilla, inversionistas y/o analistas.
- d) Modelos de negocio sobrestimando la situación y expectativas de su mercado y canal.

Operativos

- a) Poca voluntad de delegar aspectos operativos y otras responsabilidades similares en el resto de la plantilla, consumiendo tiempo que debiera ser dedicado a la estrategia, marketing y “control” del crecimiento.
- b) Trabajar con modelos operativos y procesos ineficientes y poco preparados para el crecimiento.
- c) No desarrollar un plan operativo en conjunción con el estratégico, que contenga hitos, controles y objetivos.

Función de Organización

Cual es entonces la función de Organización:



→ Creación de equilibrio ←

“Todas las demás funciones se ejecutan, sin tener conciencia de su existencia”

Función de Organización

“El sistema nervioso autónomo de la empresa”

“Conciencia Empresarial”



Función de Organización

- I. Porqué es necesaria ?
- II. Donde y como debe ubicarse ?

Función de Organización

¿Quién vela por la Eficiencia Global?

Eficiencia entendida en el contexto de cómo se plasman en la realidad las funciones antes descritas:

- Estructuración y reparto de funciones
- Asignación de Recursos
- Procedimientos
- Integración de los Procesos de Negocio

¿Qué debe hacer?

¿Con qué medios?

¿De qué manera?

¿Ubicación e Interrelación?

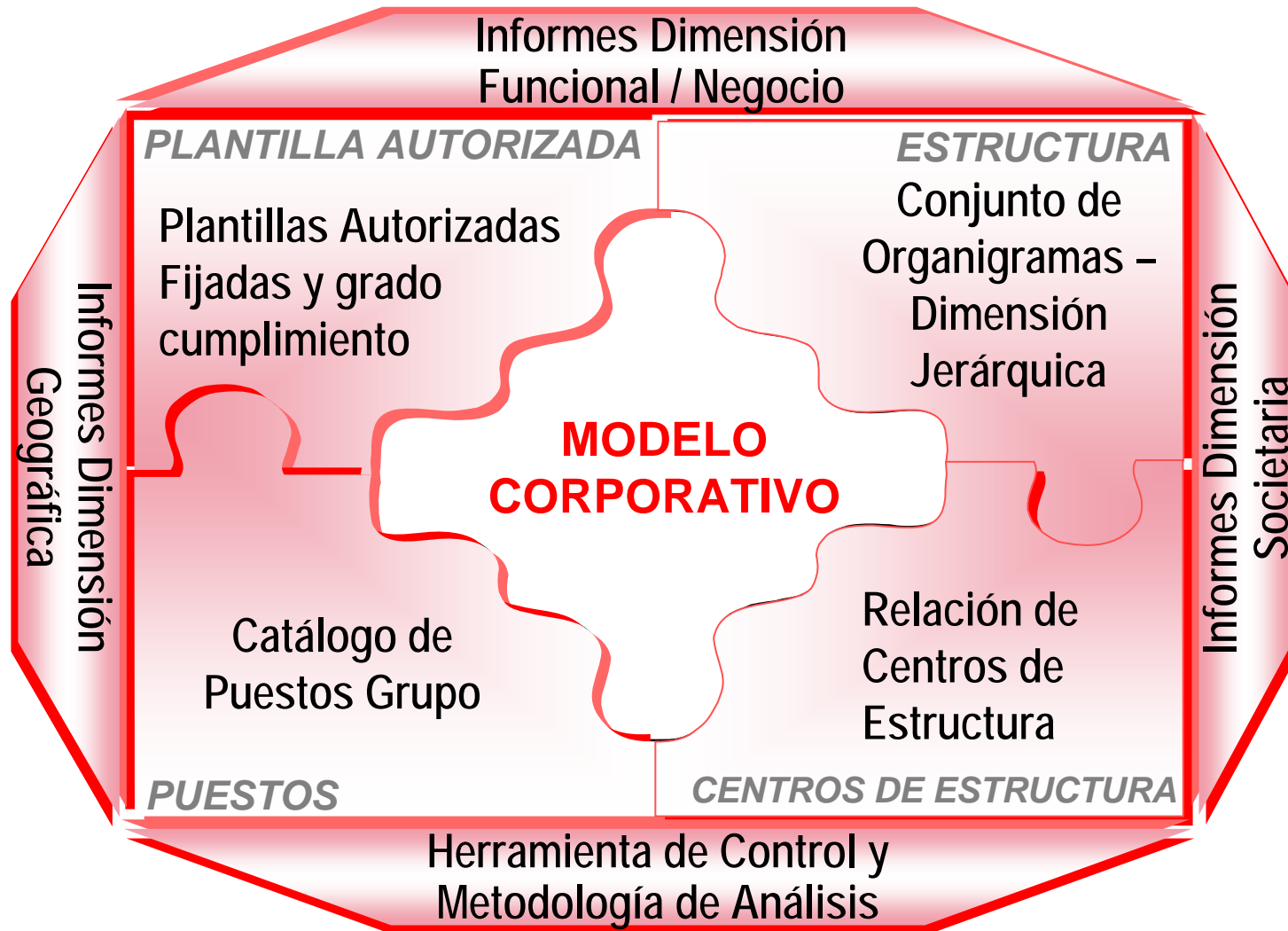
MODELO CORPORATIVO DE EFICIENCIA

- El modelo Corporativo integra los siguientes componentes:
 - Plantilla Autorizada
 - Estructura
 - Puestos
 - Centros de Estructura- Centros de “Coste”

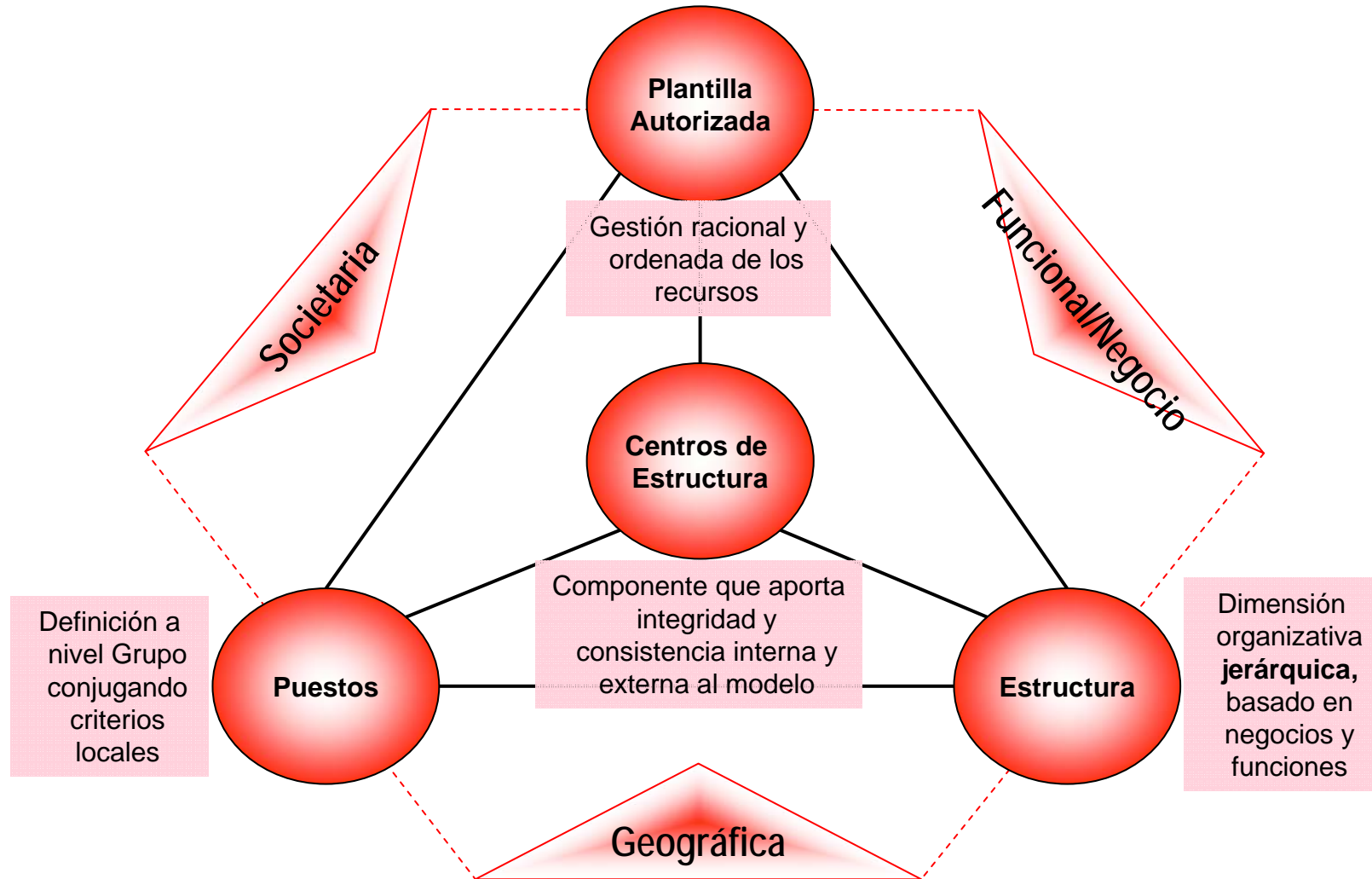
- A través de su consolidación, se configuran las cuatro dimensiones en las que se presentan y analizan sus datos:
 - Jerárquica (componente Estructura)
 - Funcional/Negocio
 - Geográfica
 - Societaria

- Aporta en su concepción criterios (conceptos y roles) y herramientas para llevar a cabo su implantación. Asimismo, incorpora metodología para el análisis de los resultados y para mejora de la eficiencia de las Unidades, sirviendo de retroalimentación al propio modelo.

Mod. Org.: Productos finales

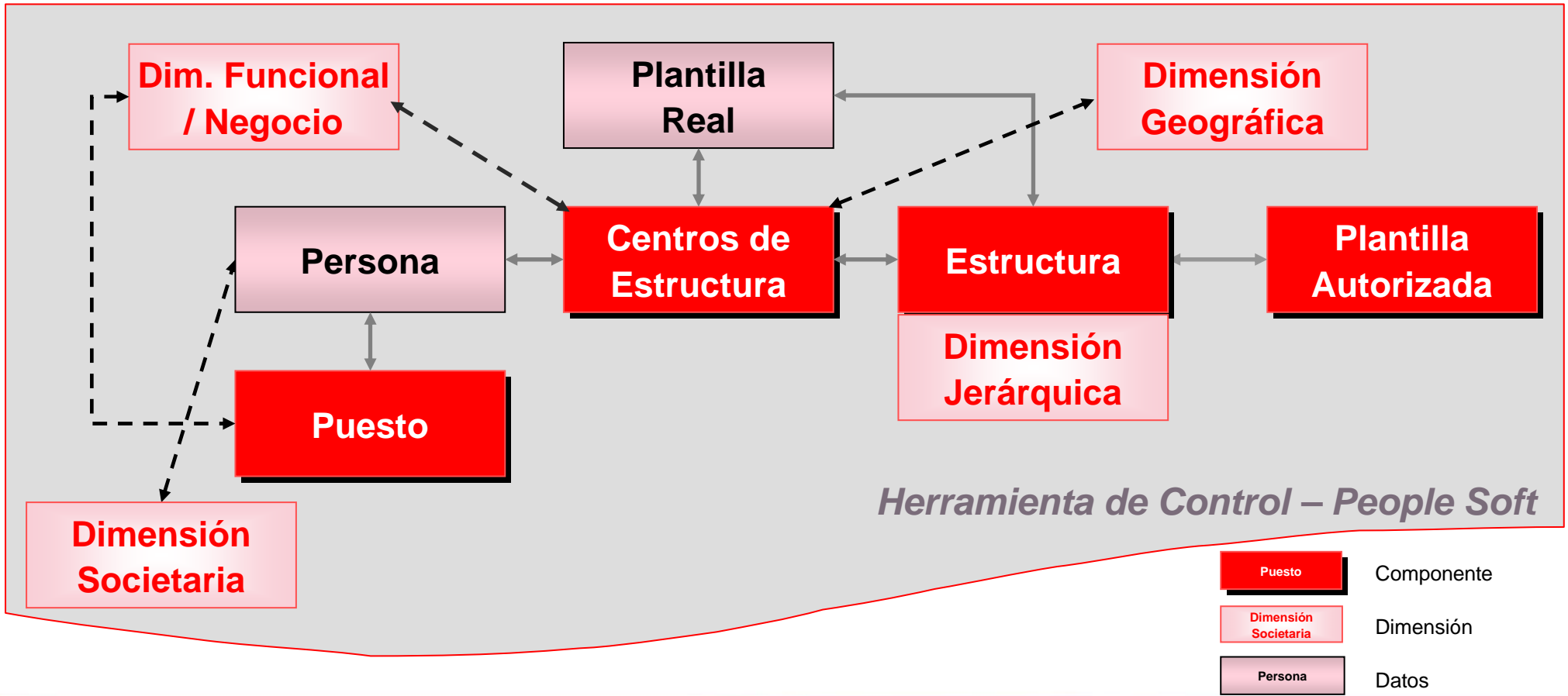


Esquema General del Modelo Corporativo (I)



Esquema General del Modelo Corporativo (II)

Esquema de Relaciones internas entre los Elementos del Modelo



Esquema General del Modelo Corporativo (y III)

Resultados Esperados	
Consolidación y Homogeneización a nivel Grupo:	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla Autorizada • Estructuras Organizativas: centros y relaciones (jerárquicas) • Catalogo de puestos Corporativo • Metodología común: criterios y herramientas
Dimensión Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación funcional de centros, puestos y recursos • Plantilla Autorizada por Estructuras Funcionales • Estructuras Organizativas: centros y relaciones (funcionales)
Dimensión Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración del Grupo bajo la dicotomía Global / Local • Gestión de la Plantilla Autorizada y las Estructuras bajo criterios matriciales (Jerárquico-Local y Funcional-Global) • Disponer a nivel país de los resultados del modelo.

En definitiva, la implantación del modelo produce cambios sustanciales en el análisis y la gestión de la Estructura Organizativa del Grupo.

Mod. Corp.: Estructura – Definición criterios de creación

Una Estructura debe caracterizarse por ser:

Sencilla

- Huyendo de excesiva verticalidad (demasiados niveles)
- No adoptando una extrema jerarquización
- Esquema de relaciones internas de mínima complejidad
- Que permita una rápida homogeneización en comparación con otras que representen funciones análogas

Flexible

Adaptable fácilmente a los cambios

Clara

Represente la relación real de dependencia jerárquica existente y sean entendibles con facilidad sus funciones

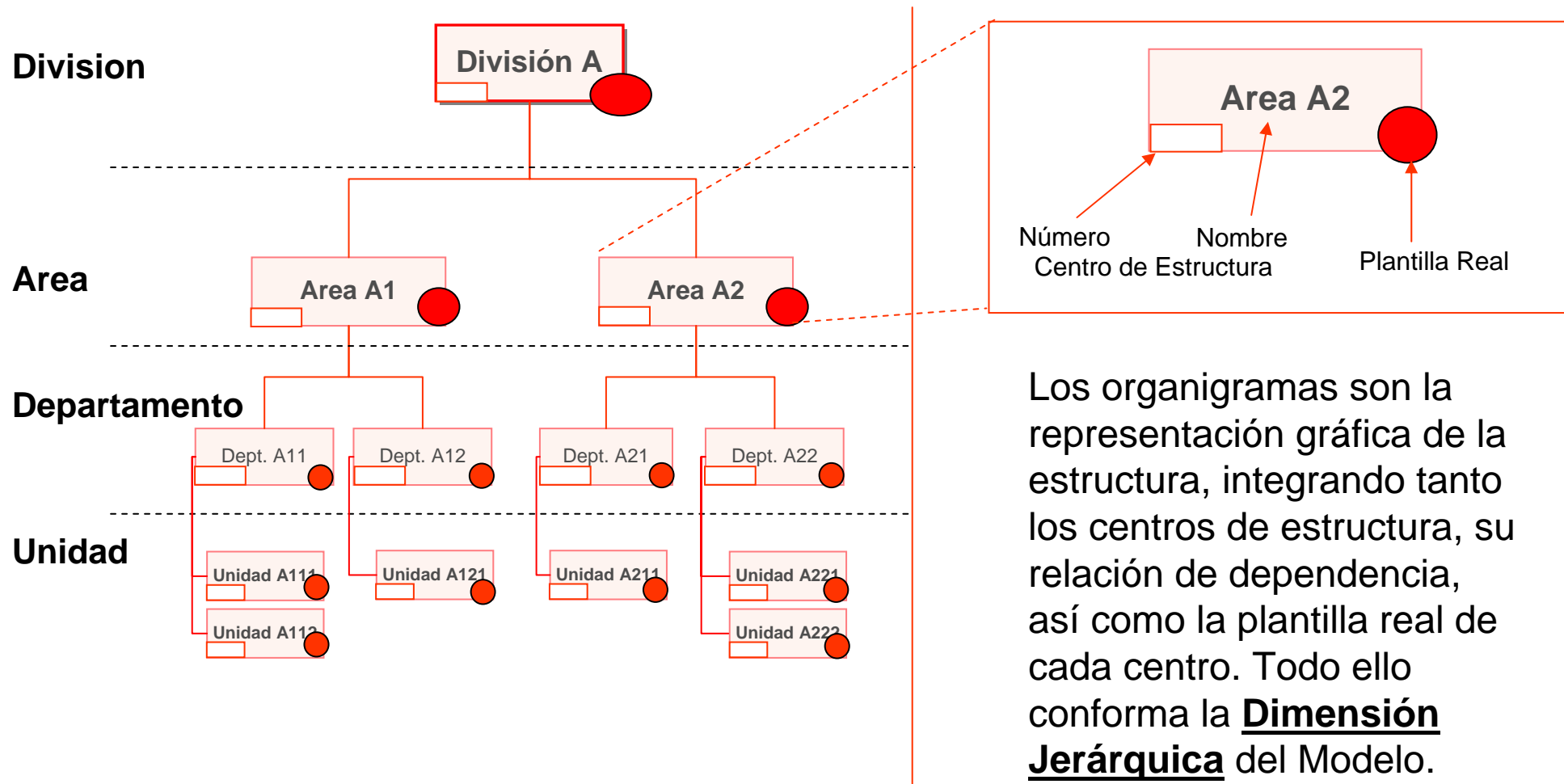
Estable

- Plasme sus funciones estructurales, no las coyunturales (proyectos, etc.)
- Sin cabida para soluciones unipersonales

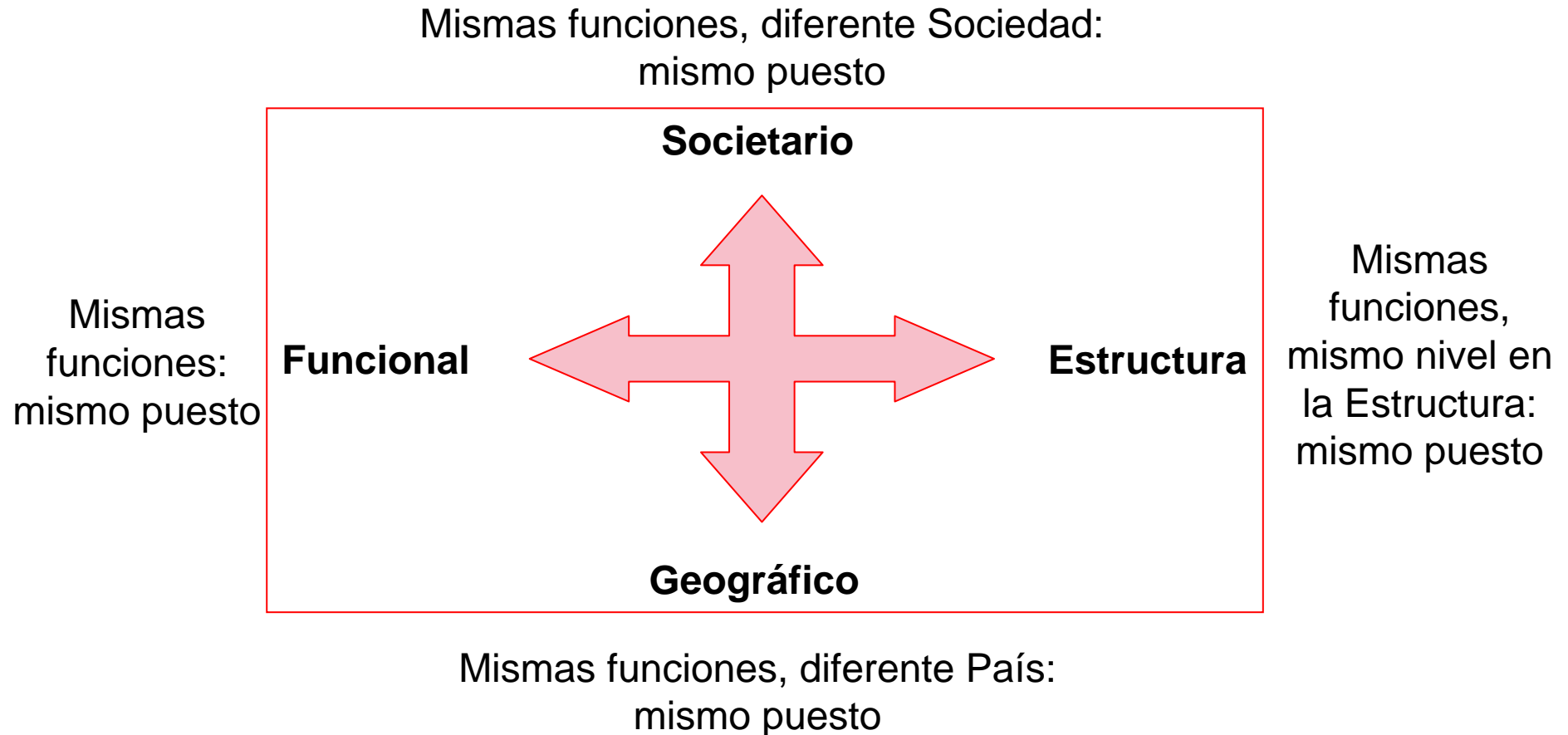
Eficiente

- Distribuciones horizontales de tamaño gestionable
- Agrupación de funciones comunes
- Evitando solapes funcionales
- En línea con los criterios estratégicos del Grupo

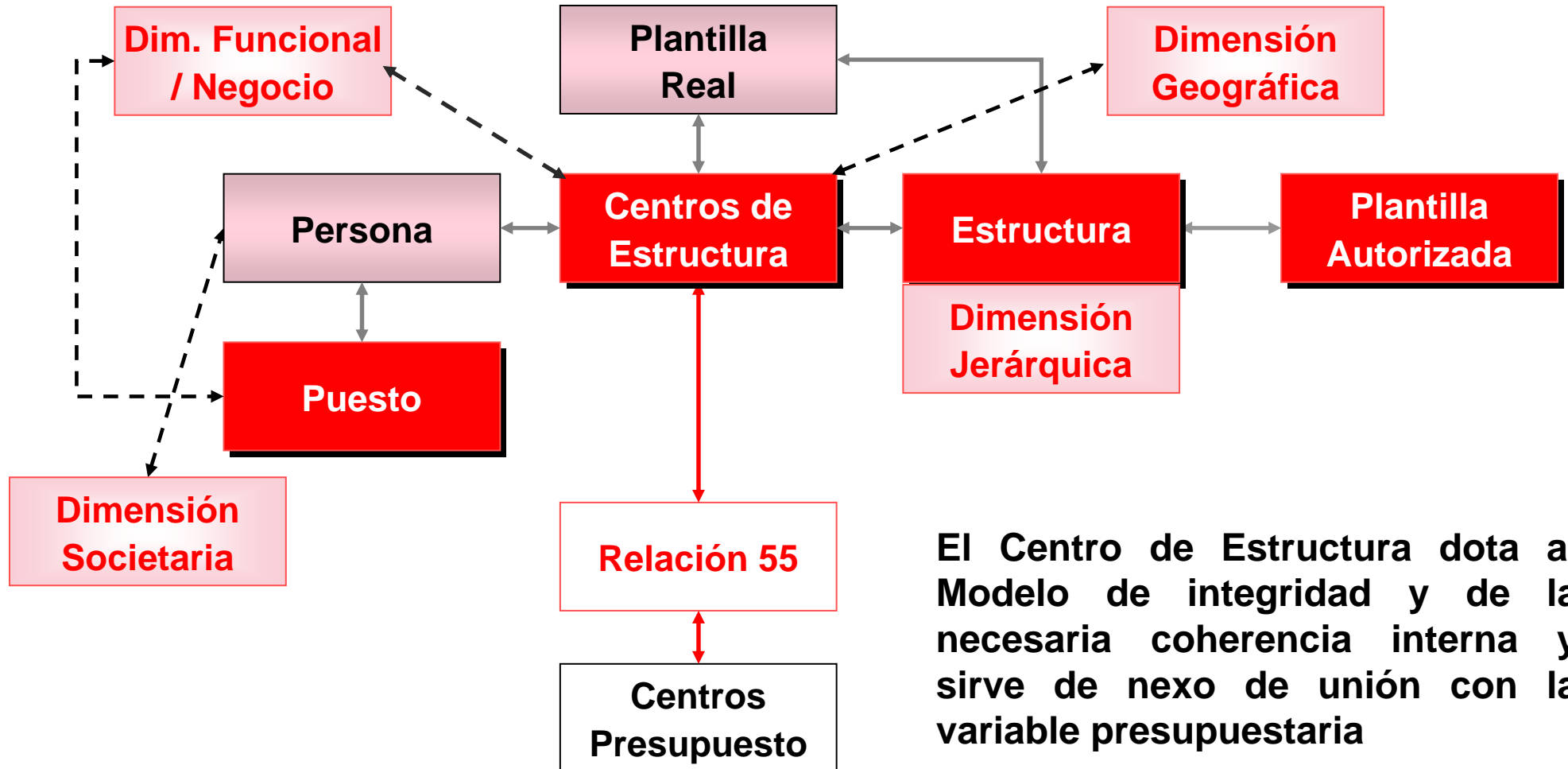
Mod. Corp.: Estructura – Producto final



Mod. Corp.: Puestos - Criterio de Homogeneidad



Mod. Corp.: Centros de Estructura – Integridad y Coherencia Interna y Externa



Mod. Corp.: Dimensiones

	Método de Generación	Resultados
Dimensión Jerárquica	Relación Jerárquica de los Centros de Estructura (Organigramas del componente Estructura).	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación por dimensión, hasta determinado nivel, de la Plantilla Autorizada. • Estructura Funcional vs. Estructura jerárquica • Catalogo de puestos y Relación de Centros: Consolidación por Dimensión Funcional, y comparación por Dimensión geográfica y Societaria.
Dim. Funcional / Negocio	Mediante la asignación de atributos funcionales homogéneos a los Centros de Estructura y a los Puestos (a través de la Posición = Puesto + Centro).	
Dimensión Societaria	A través del atributo laboral de las personas	
Dimensión Geográfica	A través del atributo país y la caracterización Global/Local a los Centros de Estructura y a los puestos (A través de la Posición)	

Estas Dimensiones se integran dentro de la Herramienta de Control del Modelo

Mod. Corp.: Dimensión Funcional

Atributos de Agrupación Funcional

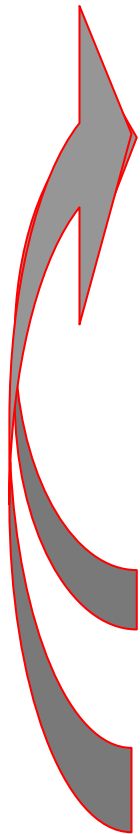
NIVEL 1		NIVEL 2		NIVEL 3		NIVEL 4	
Cód	Descripción	Cód	Descripción	Cód	Descripción	Cód	Descripción
1	Negocio	1.1	Venta				
		1.2	Productos				
		1.3	Atención Cliente				
2	Apoyo Negocio	2.1	Seguimiento Negocio				
		2.2	Riesgos	2.2.1	Admisión	2.2.1.1	Carterizado
						2.2.1.2	Estandarizado
				2.2.2	Seguimiento		
				2.2.3	Recuperaciones		
		2.3	Legal				
2.4	Medios directo						
3	Fábrica	3.1	Operaciones	3.1.1	Back Office		
				3.1.2	Control Procesos		
				3.1.3	Resto Operativa		
		3.2	Tecnología	3.2.1	Desarrollo		
				3.2.2	Producción		
				3.2.3	Arquitectura		
		3.2.4	Servicios				
4	Corporación / Estructura	4.1	Consejeros y Alta Dirección				
		4.2	Auditoría				
		4.3	Intervención / Finanzas	4.3.1	Contabilidad		
				4.3.2	Control de Gestión		
		4.4	Gestión del Riesgo				
		4.5	Recursos Humanos				
		4.6	Staff Técnico	4.6.1	Calidad		
4.6.2	Cumplimiento						
		4.6.3	Prevención de Blanqueo				

Ilustrativo, No Exhaustivo

Mod. Corp.: Dimensiones - Productos finales (I)

Caracterización Puestos / Posición

Dimensión Jerárquica	Estructura	Division	Area	Departamento	Unidad
Componentes	Centro de Estructura	8565	8620	86201	862011
	Nombre Centro	Dirección General de Riesgos	Area Riesgos Bca. Comercial España	Riesgos Empresas España	Admisión Riesgos Empresas España
	Código Puesto				70045
	Nombre Puesto				Analista Riesgos Subdirector
	Nombre Persona				C. Sierra Rodriguez
Dimensión Societaria	Nombre Sociedad				Banco Santander Central Hispano
	Nombre Sdad. Matriz				Banco Santander Central Hispano
Dimensión Geográfica	Local / Global	Global	Local	Local	Local
	País	España	España	España	España
Dimensión Funcional	1.- Atributo Nivel I	Apoyo Negocio	Apoyo Negocio	Apoyo Negocio	Apoyo Negocio
	2.- Atributo Nivel II	Riesgos	Riesgos	Riesgos	Riesgos
	3.- Atributo Nivel III			Admisión	Admisión
	4.- Atributo Nivel IV				Carterizados



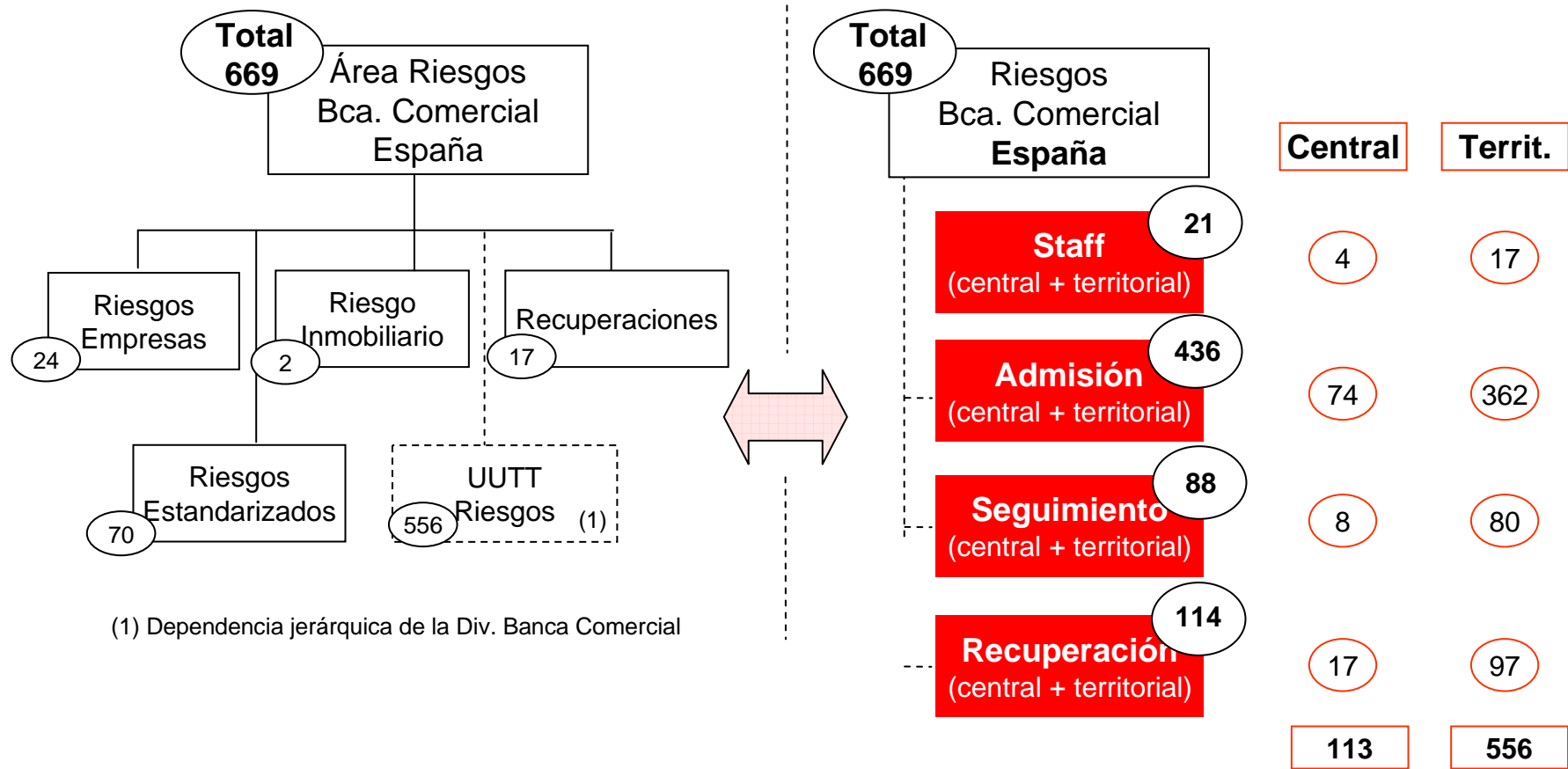
Mod. Corp.: Dimensiones - Productos finales (II)

Caracterización Centros de Estructura

Dimensión Jerárquica	Estructura	Division	Area	Departamento	Unidad
Componentes	Centro de Estructura	8565	8620	86201	862011
	Nombre Centro	Dirección General de Riesgos	Area Riesgos Bca. Comercial España	Riesgos Empresas España	Admisión Riesgos Empresas España
	Plantilla Real	973	113	24	15
	Plantilla Autorizada	859	112		
Dimensión Geográfica	Local / Global	Global	Local	Local	Local
	País	España	España	España	España
Dimensión Funcional	1.- Atributo Nivel I	Apoyo Negocio	Apoyo Negocio	Apoyo Negocio	Apoyo Negocio
	2.- Atributo Nivel II	Riesgos	Riesgos	Riesgos	Riesgos
	3.- Atributo Nivel III			Admisión	Admisión
	4.- Atributo Nivel IV				Carterizados

Mod. Corp.: Dimensiones - Productos finales (y III)

Estructura Jerárquica y Agrupación Funcional: conceptos complementarios



Mod. Corp.: Metodología de Análisis

- Los atributos pertenecientes a la vista Funcional/negocio aporta la información base para aplicar esta Metodología.
- Las herramientas incluidas en la misma son:
 - Métricas y productividades
 - Benchmarking
 - Modelos de capacidad
 - Otro tipo de análisis funcionales
- El objetivo final de la aplicación de esta metodología es establecer el adecuado dimensionado de las Unidades bajo análisis.
- Este dimensionado se puede traducir en:
 - Cambios en el número de plantilla (Real y Autorizada)
 - Modificaciones en la estructura de la Unidad, en sus puestos, etc.,
 - Alteraciones en las tablas de atributos (funcionales, geográficos, etc.)lo que provoca una retroalimentación de los datos incluidos en el modelo.

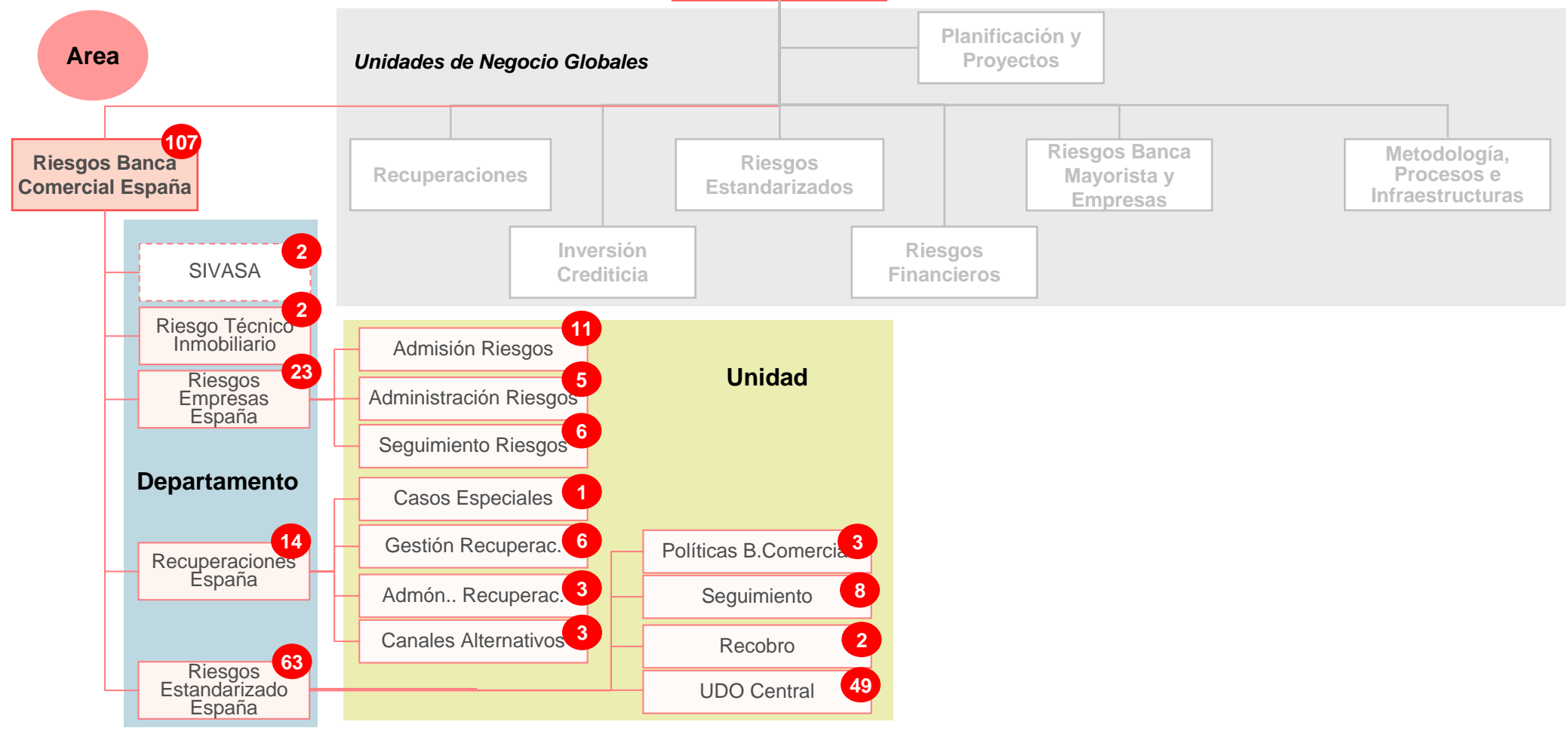
Ejemplo

Modelo Organizativo

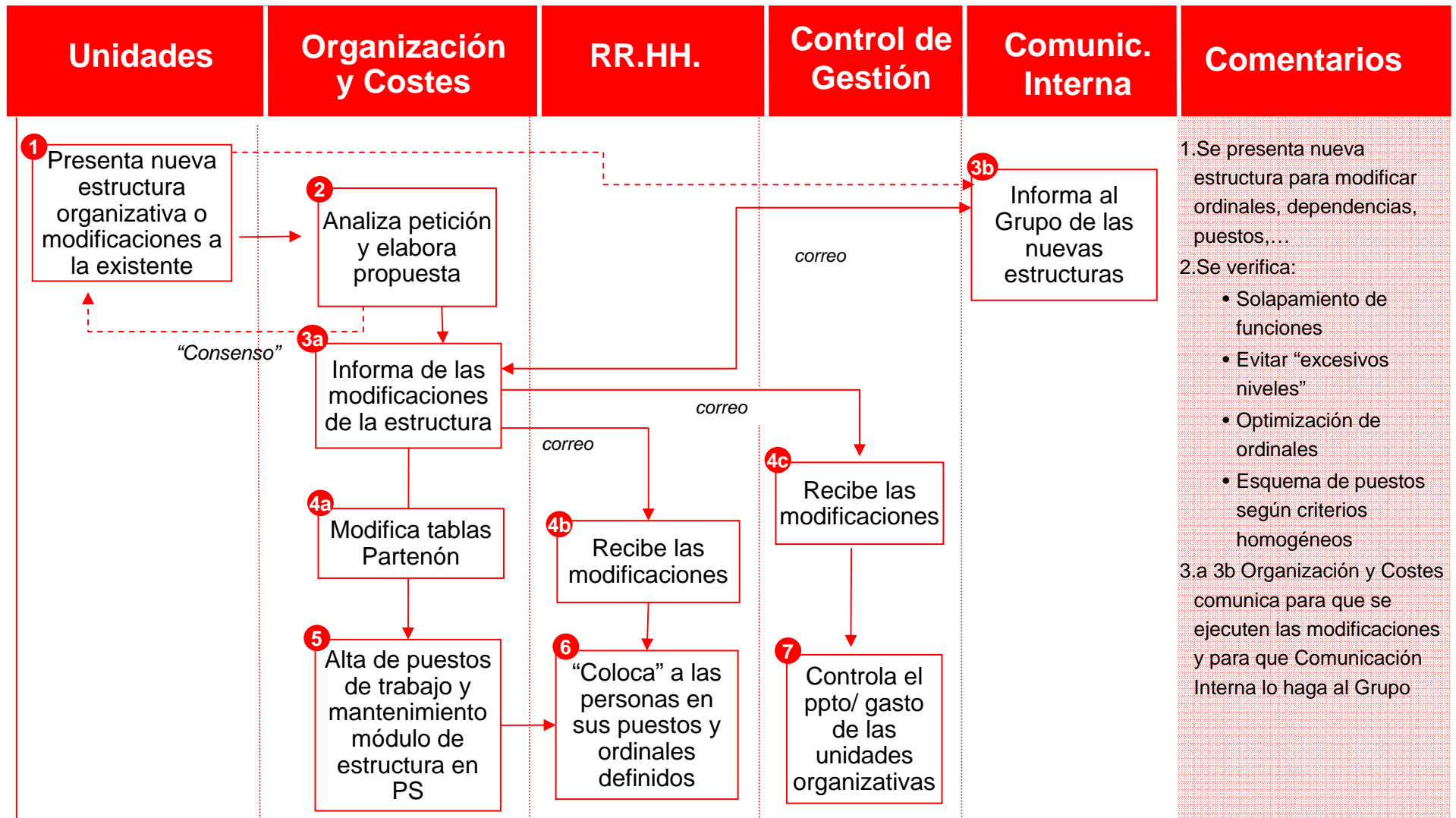


DIVISIÓN DE RIESGOS - LOCAL

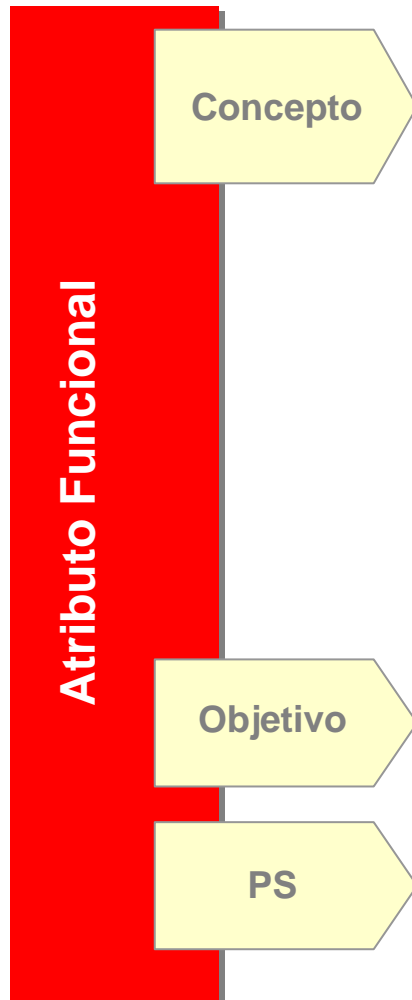
Dirección General de Riesgos



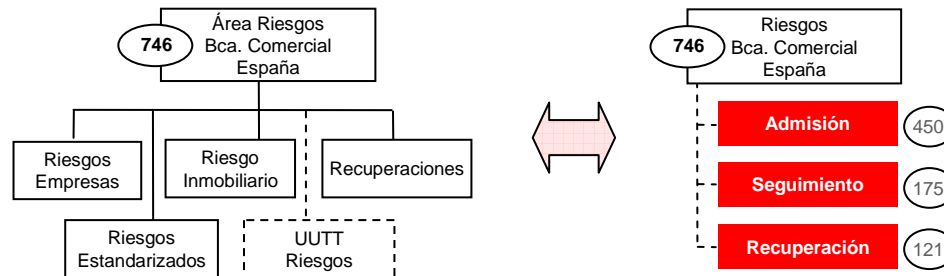
Estructura y Puestos: Mantenimiento



La identificación y definición de “familias” funcionales resulta básica para la construcción del modelo analítico



- ✓ Conjunto de **actividades de naturaleza homogénea** y cuya finalidad común es el desarrollo de un tipo de función definida
- ✓ La tabla de “familias tipo” definida debe ser **estándar, con distintos niveles de detalle y susceptible de aplicación** en cualquier entidad del Grupo
- ✓ El análisis de una organización a través de la clasificación funcional de sus recursos es un **concepto complementario** a la visión tradicional de su **estructura jerárquica**

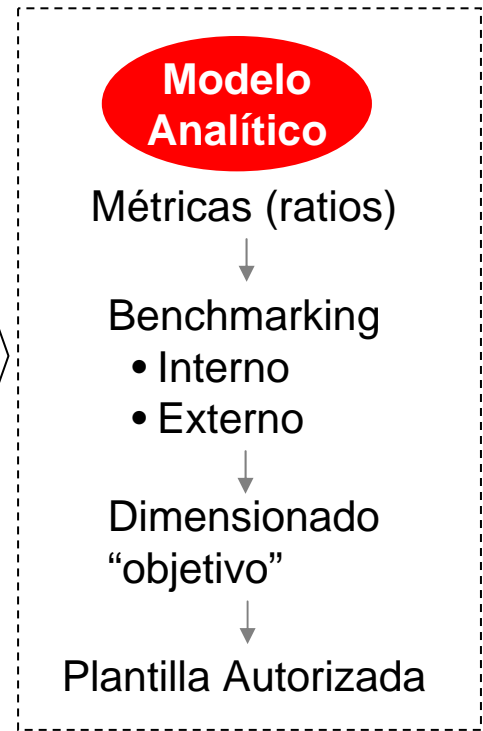
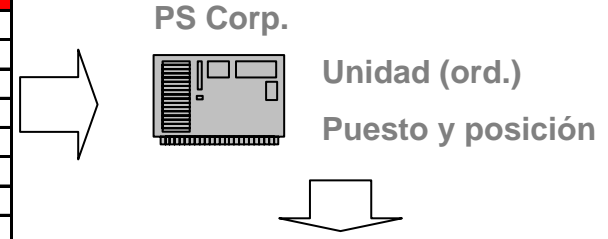


- ✓ Servir como base para la **construcción de un MODELO ANALÍTICO** que facilite un **dimensionado objetivo (PA)**: obtención de **ratios**, estudios de **benchmarking**...
- ✓ **Incorporación del atributo funcional** a nivel unidad, puesto y posición
- ✓ **Obtención automática de informes**: p.ej.: recursos dedicados a la admisión de riesgo caracterizado en España, Portugal y Abbey

Ejemplo ilustrativo

Agrupaciones Funcionales

NIVEL 1		NIVEL 2		NIVEL 3		NIVEL 4	
Cód	Descripción	Cód	Descripción	Cód	Descripción	Cód	Descripción
1	Negocio	1	Venta	1	Directo Cliente		
				2	Prescriptor		
				3	Telefónica		
				4	Otros Canales		
		2	Desarrollo Negocio	1	Productos		
				2	Canales		
				3	Segmentos		
				4	Marketing/Investigación Mdos		
		3	Atención Cliente	1	Directa		
				2	Telefónica		
3	Otros Canales						
2	Apoyo Negocio	1	Seguimiento Negocio	1	Gestión Información		
				2	Análisis de Gestión		
		2	Riesgos	1	Admisión	1	Carterizado
				2	Seguimiento	2	Estandarizado
				3	Recuperaciones		
		3	Legal	1	Procesal		
				2	Mercantil		
		4	Medios directo	1	Inmuebles		
				2	Gestión RRHH		
				3	Soporte Medios (Red...)		
				2	Middle Offices		
		3	Fábrica	1	Operaciones	1	Back Office
2	Control						
3	Atención/Soporte Operativo						
2	Tecnología			1	Desarrollo		
				2	Producción		
				3	Arquitectura		
				4	Servicios		
4	Corporación / Estructura	1	Alta Dirección	1		
		2	Auditoría	1		
		3	Finanzas	1		
		4	Gestión del Riesgo	1		
		5	Recursos Humanos	1	...		
		6	Staff Técnico	1		

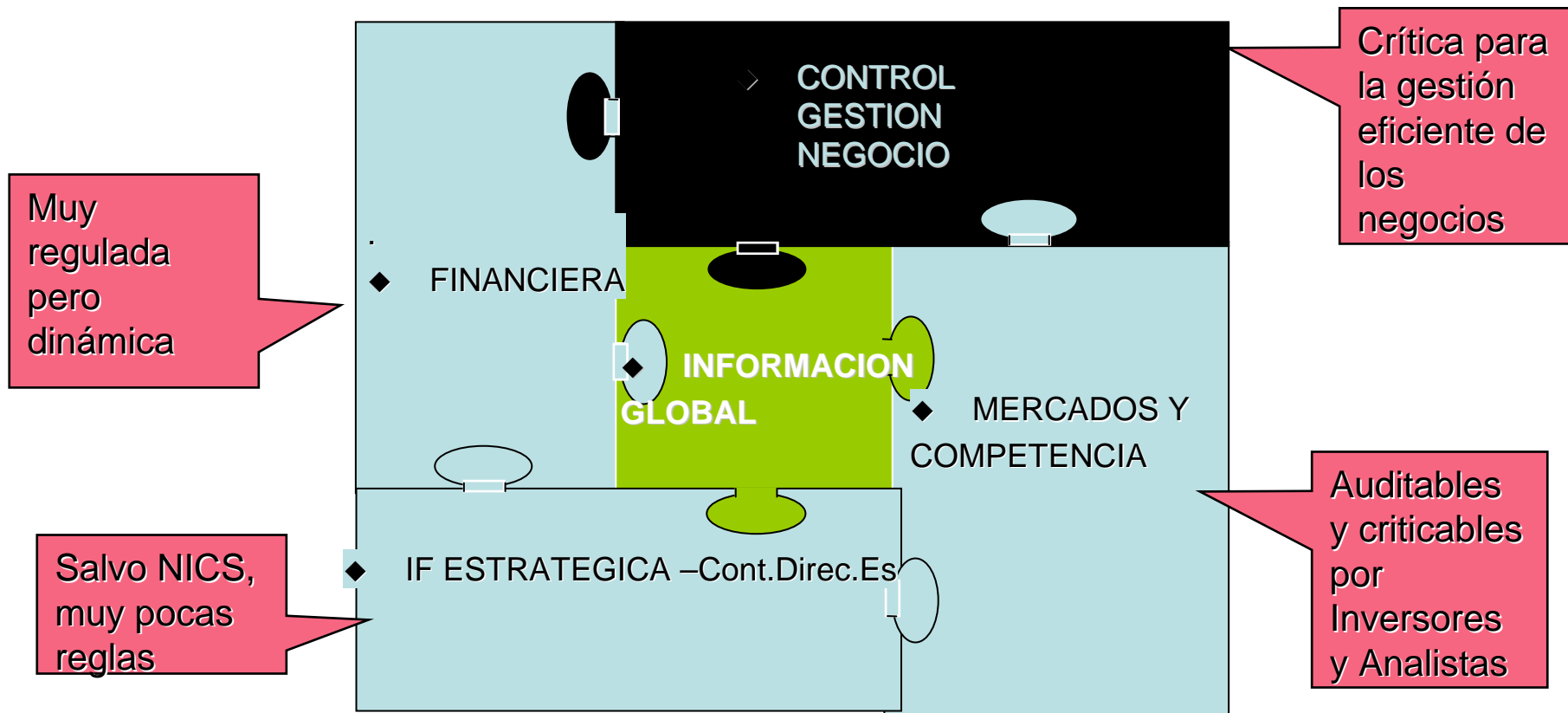


 Ver Fases y Calendario

Información Financiera y Contabilidad de “Dirección Estrategica”



Información Financiera y Estrategia



Necesidad adecuada información financiera para la gestión

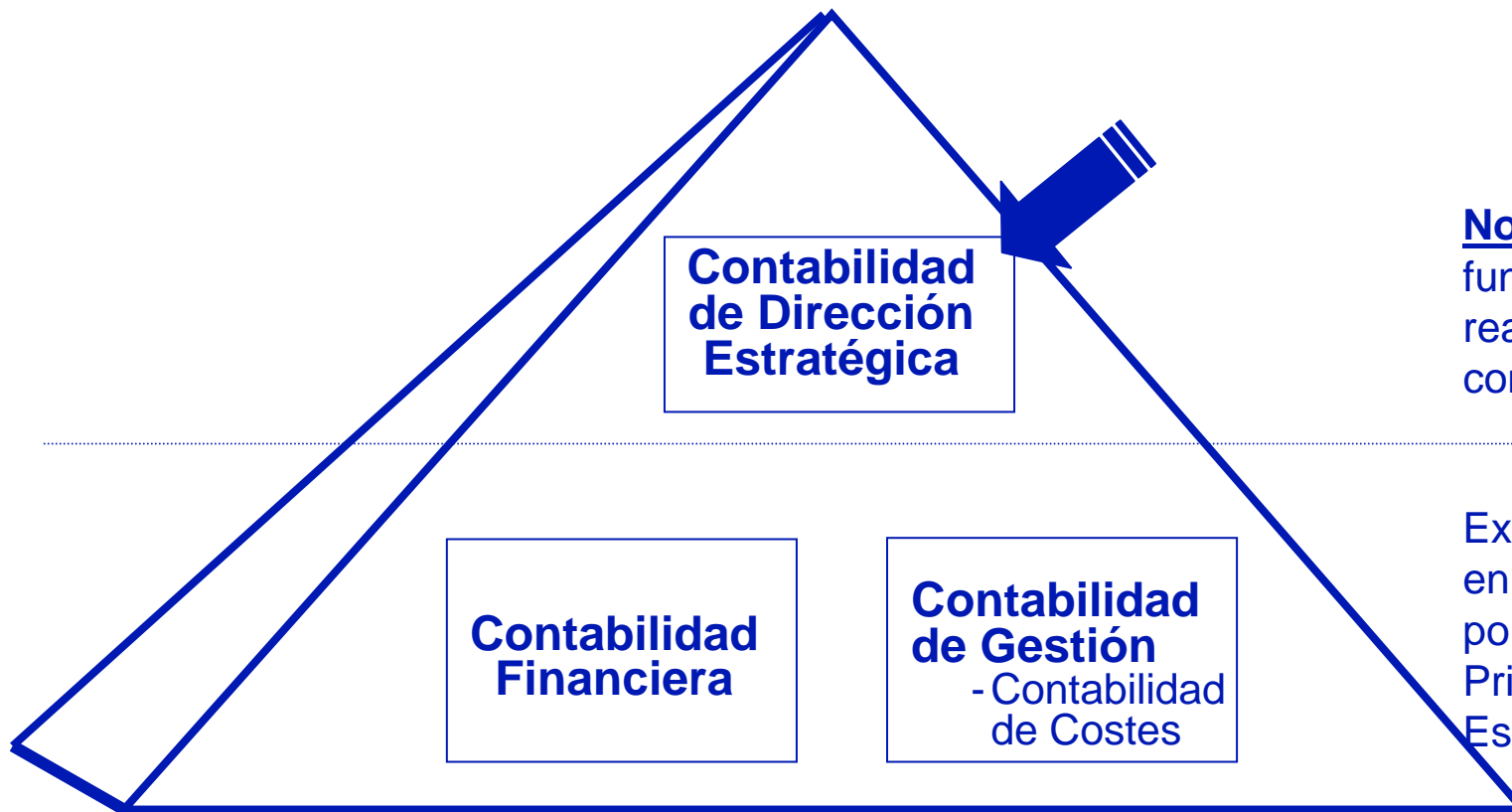
Ejemplos :

- **Nivel Normativo** (CCBE 4/91).
- **Manifestación gestores bancarios (Informe anual Grupo Santander)**

*“Modelo de negocio y estrategia de Gestión. Nuestra especialización en banca comercial y nuestra diversificación geográfica nos caracterizan como un grupo multilocal. Un grupo que combina un modelo de negocio común con una gestión local, que nos permite conocer en profundidad los mercados en los que estamos presentes. A pesar de la dimensión del Grupo, nuestros riesgos no son globales sino locales. Por esta razón y por nuestra experiencia en estos mercados, los riesgos están más diversificados y son más fáciles de controlar. Nuestra condición multilocal se ve reforzada con una gestión orientada tanto a la eficiencia, mediante la generación de ingresos y el **control de costes**, como a la fortaleza del balance, mediante la estricta gestión del riesgo y la mejora de la base de capital..... En todas estas áreas nuestra gestión es integral y global, lo que nos permite satisfacer las necesidades complementarias de nuestros clientes en todos los países en los que estamos presentes.”*

- **Michael Robin, Chase Manhattan Bank, Andersen, Etc.**

Pirámide Información Financiera



No existen criterios y fundamentos que permitan realizar con garantías la comparativa entre entidades.

Existen fundamentos sólidos en esta materia determinados por Organismos públicos y Privados y Reguladores y por Especialistas.

Contabilidad Financiera. Información Financiera.

Definiciones Marín/Zelaya (*) 2003 a efectos prácticos:

La correspondiente a las cifras “oficiales” que se publican de cada componente societario, y que a nivel local (país) están ajustadas a sus normas particulares y regulaciones específicas, y que luego a nivel consolidado (Grupo) se ajustan y convierten a las normas contables específicas del mercado en donde este ubicada la matriz.

(*) Fernando Zelaya ha colaborado en la redacción de esta ponencia. Area de Organización del Santander. Se lo agradecemos, aunque toda la responsabilidad por errores u omisiones es del ponente Salvador Marin

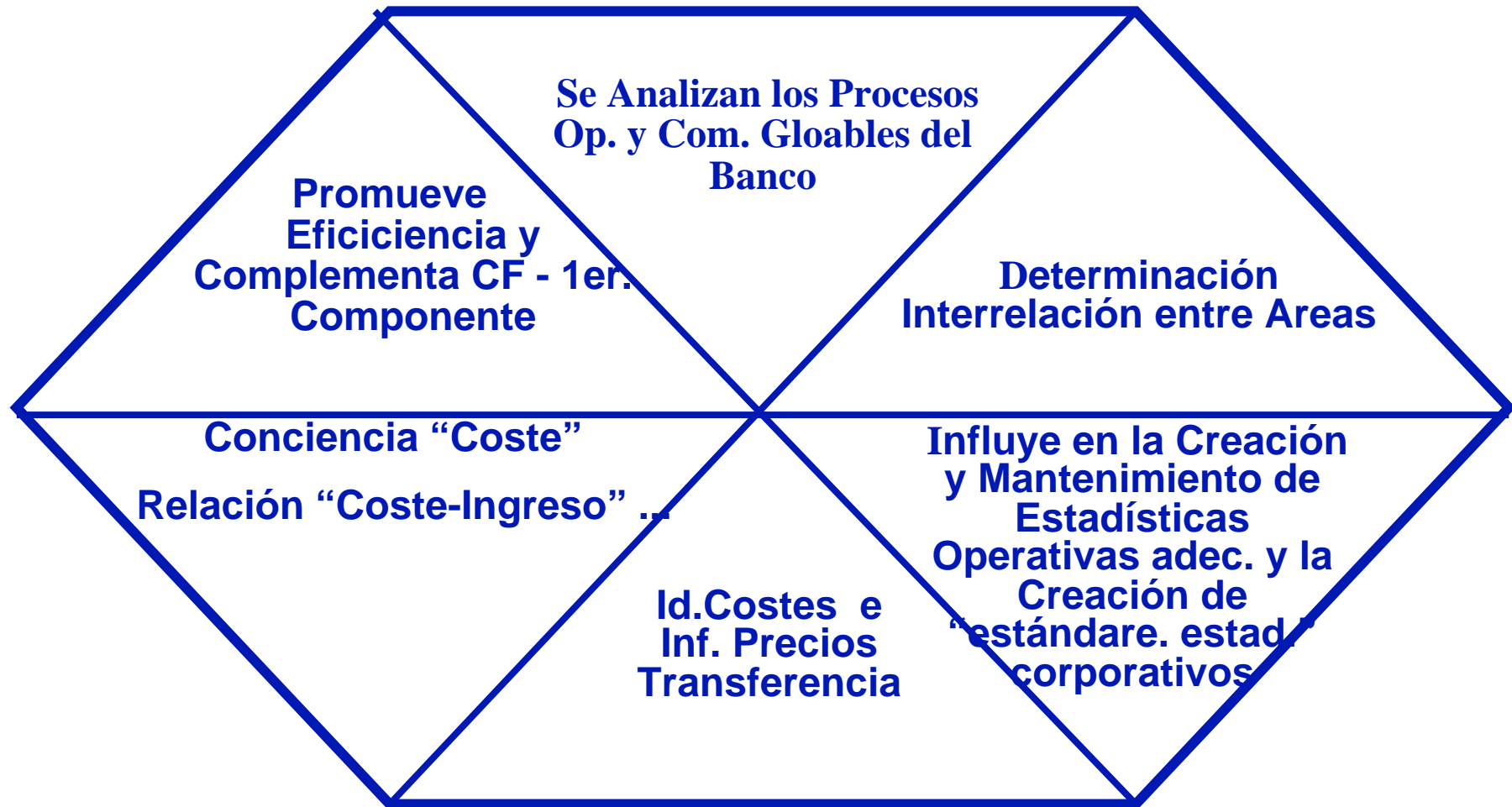
Contabilidad de Gestión

Definiciones Marín/Zelaya 2003 a efectos prácticos de Banca:

Se refiere a los resultados de cada “línea de negocio” definidos por la Alta Dirección que suelen ser correspondientes a su estructura orgánica o funcional, que pueden o no ser correspondientes a un vehículo societario, y que se presentan basadas en criterios contables de gestión o de valoraciones diferentes a los regulatorios (criterios puramente económicos) (Ej.: Activos y Posiciones valoradas a Mercado). Además estos modelos se completan con sistemas propietarios, de control, asignación e imputación de costes indirectos.

Contabilidad de Gestión (cont.)

Nos Aporta



Componentes Contables de la Información para la Gestión

- El sistema de información de gestión debe responder, al menos, a un conjunto de características mínimas como son las siguientes:

- ☞ Flexibilidad o capacidad de incorporar con cierta rapidez los cambios en el entorno.
- ☞ Adaptabilidad o capacidad de modificar su estructura de funcionamiento.
- ☞ Integración o posibilidad de establecer un todo coordinado.
- ☞ Coordinación de los distintos sistemas para dar respuesta a las necesidades de información de cada estamento de la organización bancaria
- ☞ Complejidad en su diseño, pero facilidad de manejo.
- ☞ Coherencia en la estrategia de negocio

Contabilidad de Dirección Estratégica. Información Financiera y DE

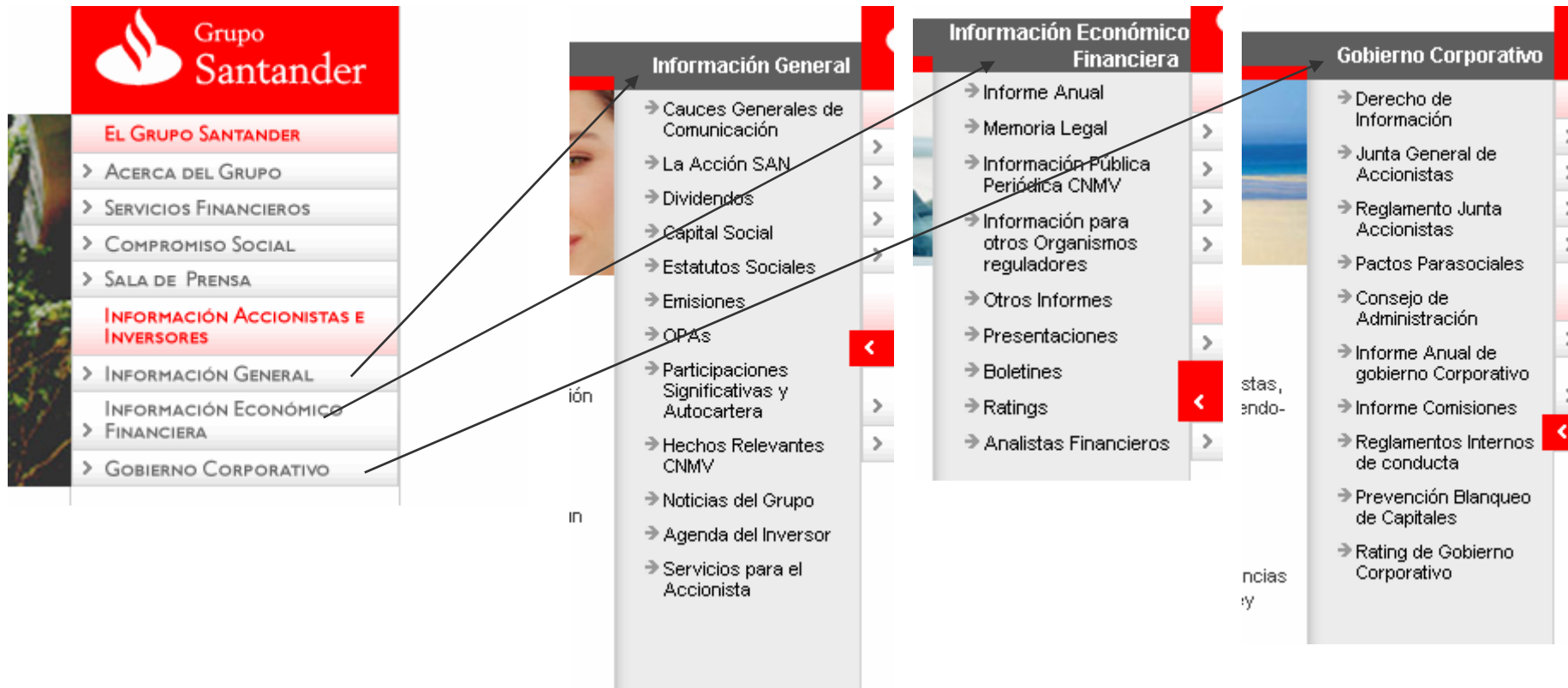
Definiciones Marín/Zelaya 2003 a efectos prácticos :

Resultados y balance de agrupaciones de negocio necesarias para:

- a) Analizar el negocio bajo agrupaciones estratégicas del negocio cara a mercado, decisiones y control interno, inversores y analistas (building blocks)**




- b) Presentar resultados por bloques de negocio sujetos a criterios de valoración diferentes, y cuyo combinación o “mix” presente una valoración global del Grupo mucho mas elevada o que sea realista con las estrategias marcadas, y por lo tanto beneficie su valoración global de mercado y su capitalización bursátil. En estas agrupaciones se utilizan, entre otros, por ejemplo sofisticadas técnicas de asignación de capital a cada negocio.**

Información e impacto en inversores



Agencias de Rating

Rating por agencias

	Largo Plazo	Corto Plazo	Fortaleza Financiera
 Moody's Corporation	Aa3	P1	B
	A+	A1	
	AA-	F1+	B

Gestión del Riesgo

- Organización de la función de riesgos
- Análisis del perfil global de riesgo
- Riesgo de crédito
- Riesgo de mercado
- Riesgo operativo
- Riesgo reputacional

LOS COSTES Y EFICIENCIA, NUEVA OPTICA- GESTION FINANCIERA

◆ Objetivo Estratégico: Disminución y Control

Menos costes

La gestión eficaz de los costes es clave para mejorar la eficiencia. En Santander Central Hispano dicha gestión no consiste simplemente en recortar gastos sino en desarrollar estrategias que posibiliten un ahorro sostenido en el tiempo. El foco se ha puesto en el adelgazamiento de los servicios centrales y en la racionalización de las redes.

- ◆ Analistas vigilan resultados “pero” también ratios en los que los costes influyen decisivamente.
- ◆ Los “calificaciones” de analistas y/o sus comentarios influyen en el mercado....

Estrategia Global..pero con hitos específicos

El modelo Santander



Ratios

%	2004	Sin ABBEY 2004	2003	2002
Eficiencia***	47,44		49,34	52,28
ROA	1,02		0,95	0,81
ROE	15,98		14,48	12,42
ROE (cash-basis**)	18,35		17,37	16,04
Ratio BIS	13,01		12,43	12,64
Tasa de morosidad	1,05	1,27	1,55	1,89
Cobertura de morosidad	184,61	207,96	165,19	139,94

CUESTIONES A PLANTEAR/RESOLVER POR ORGANIZACIÓN Y COSTES EN LOS PROYECTOS

	OBJETIVO	Problemas habituales
¿Se han considerado todos los costes directos adicionales?	Detallar los recursos humanos y materiales necesarios en la unidad gestora del proyecto, su perfil y coste	No especificar necesidades, esperando que la "aprobación" del proyecto flexibilice los presupuestos globales ya cerrados
¿Se han considerado todos los costes indirectos adicionales?	Conocer los servicios y bienes a proveer por otras unidades (Medios, AJ, Riesgos ..) para asegurar su inclusión en sus presupuestos	Asumir que el proveedor interno "descubrirá" las necesidades Pensar que el recurso indirecto es "gratis" para el negocio
¿Son los recursos y costes mínimos posibles?	Asegurar que el presupuesto del proyecto y de la unidad recoge lo necesario	Solicitar en exceso, a cuenta del esperado "recorte presupuestario" Solicitar en exceso, para luego desviarlo al negocio recurrente
¿Se está aprovechando la capacidad existente?	Evitar pagar por lo que ya se tiene Intentar el reaprovechamiento de capacidades disponibles.	Despreciar la capacidad disponible, asumiendo que el retorno del proyecto "da para todo nuevo"
¿Se utilizan debidamente los recursos y funciones "Grupo" ? (Tecnología, Compras...)	Asegurar la aplicación de experiencia, sinergias, precios, etc, ciñéndonos al modelo de servicios compartidos mas eficiente	Aprovechar las Independencias contables y funcionales para crear estructuras paralelas, o actuar de un modo ilógicamente independiente

IDENTIFICAR LOS PROYECTOS, BAU, Y SUS NECESIDADES

Escenarios de trabajo para fijar objetivos de gastos por negocio

Componente del Negocio	Datos de partida	Pasos para control/ mejora de eficiencia
Proyectos	<ul style="list-style-type: none">• “Necesidades”• Ingresos adicionales previstos	<ul style="list-style-type: none">• Dimensionar/identificar correctamente recursos adicionales/dedicados: humanos y materiales, directos e indirectos• “Calendarizar” impacto en gastos• Fijar plazo de retorno en ingresos• Desarrollar escenarios de “contingencia” de recursos (ante ingresos insuficientes)
“Negocio Recurrente” (BAU)	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia de crecimiento de ingresos• Objetivo de eficiencia	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los bloques de costes• Definir objetivos por bloque:<ul style="list-style-type: none">• Redes/infraestructuras• Unidades/Estructuras de negocio• Unidades de Apoyo• Identificar proyectos/iniciativas de reducción de costes

QUIEN VELA Y CONTROLA EL CAMBIO Y LA EFICIENCIA GLOBAL?

**IDEAS, PRODUCTOS,
NEGOCIOS, PROYECTOS,
ESTRATEGIAS**

**En donde y vehículo
a utilizar**

**Cuantos
(Dimensionado)**

**Como
(Procesos)**

**Tecnología
(Propia/ajena)**

Plan Negocio

División?
Proyecto?
Departamento?
Filial?
Encaja en actual estructura?
Afecta la estructura Holding?

Asignación de nuevos Recursos Humanos?
Ampliación Plantillas?
Recursos temporales?
Consultores?
Temporales?
Calendarios?

Nuevo Proceso?
Alterar procesos Core?
Modificar proceso de negocio?
Se usan Canales y cuales (oficina, internet, call centers, etc)?
Son los procesos seguros? Está evaluado y cubierto el riesgo?
Centralización? Descentralización?
Como lo hacen otros?

La plataforma soporta negocio?
Son necesarios cambios?
Es plataforma ajena?
Outsourcing?

Existen ingresos asociados que justifiquen la inversión, esquema y medios que se solicitan?
Está lo propuesto siendo desarrollado por alguien más en el Grupo? "Conecta" con la estrategia del Grupo?
Podemos servirnos de aquello que ya existe?
Como encaja lo propuesto en los Modelos Organizativos y Operativos del Grupo?
Está lo propuesto encajado en la División que lo propone? Hay solapes? Habrá competencia interna?
Que relación Coste/Ingreso se espera de lo propuesto? Está en los ratios esperados por el Grupo?

A dark red world map is centered on a red grid background. The map shows the outlines of continents in a slightly lighter shade of red.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

salvamarin@yahoo.es