

## *Programa de Benchmarking Corporativo*

Resumen Ejecutivo – Colombia

Noviembre de 2002

*Elaborado por la Consultora*

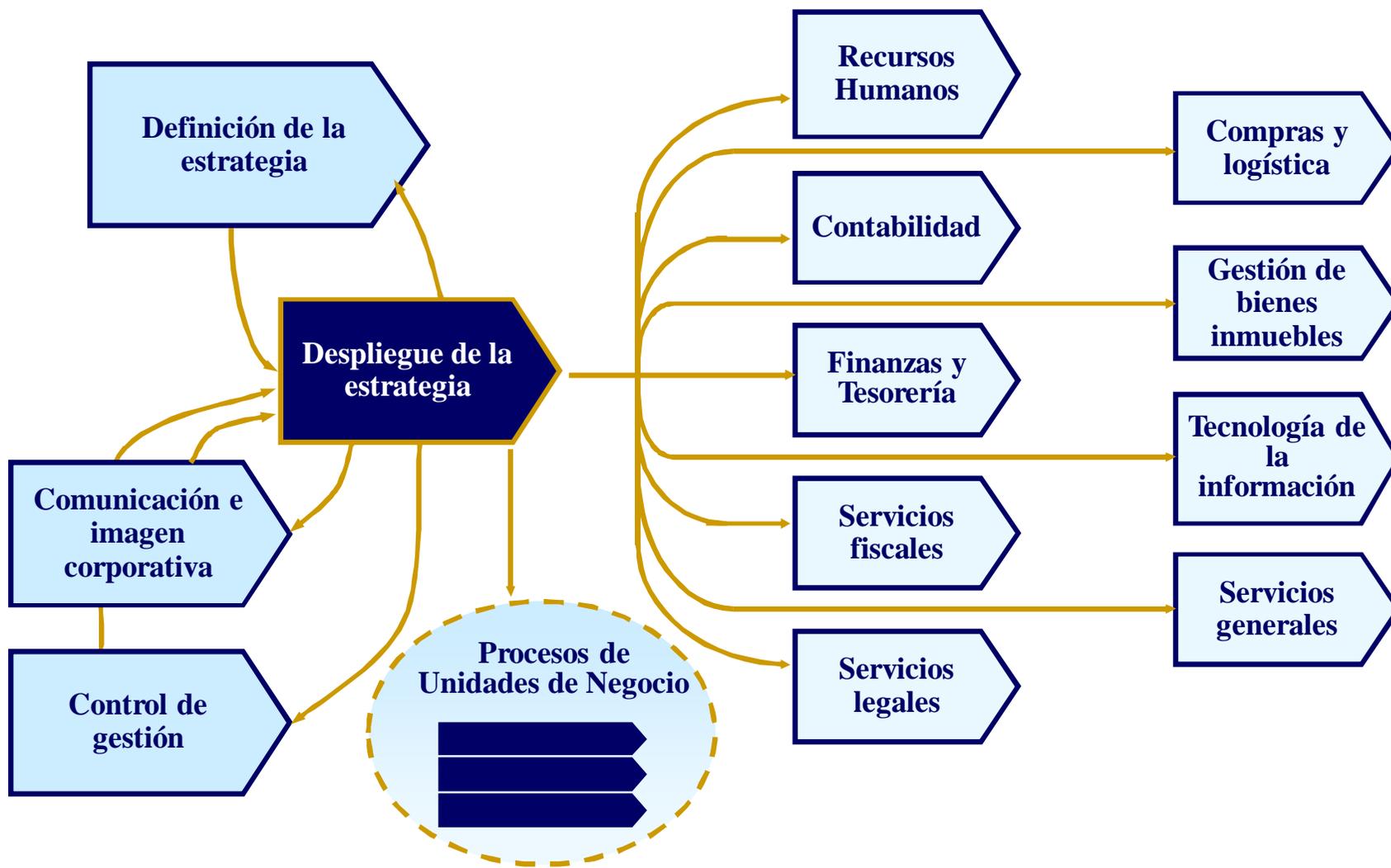
**ATKEARNEY**  
an EDS company

---

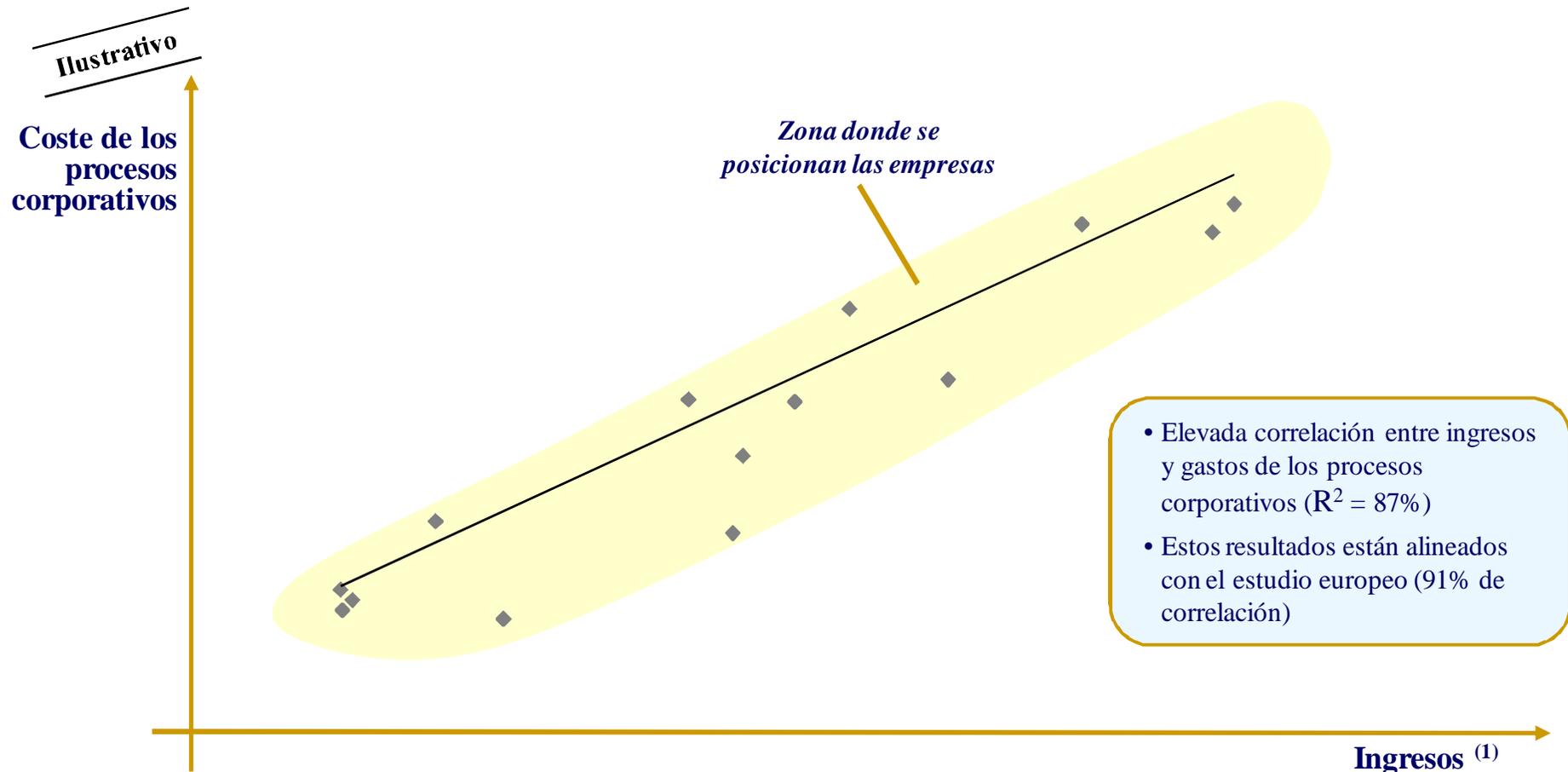
## Contenido

- Introducción
- Principales conclusiones de carácter general
- Conclusiones específicas
  - Despliegue de la estrategia
  - Definición de la estrategia
  - Comunicación e imagen corporativa
  - Control de gestión
  - Gestión de Recursos Humanos
  - Contabilidad
  - Finanzas y Gestión de tesorería
  - Servicios fiscales
  - Servicios legales
  - Compras y logística
  - Gestión de bienes inmuebles
  - Gestión de tecnologías de información
  - Servicios generales
- Anexo: Presentación de A.T. Kearney

# Esquema general de procesos analizados en el Programa de *Benchmarking* Corporativo



## Existe una elevada correlación entre el nivel de costes de los procesos corporativos y la dimensión de las empresas



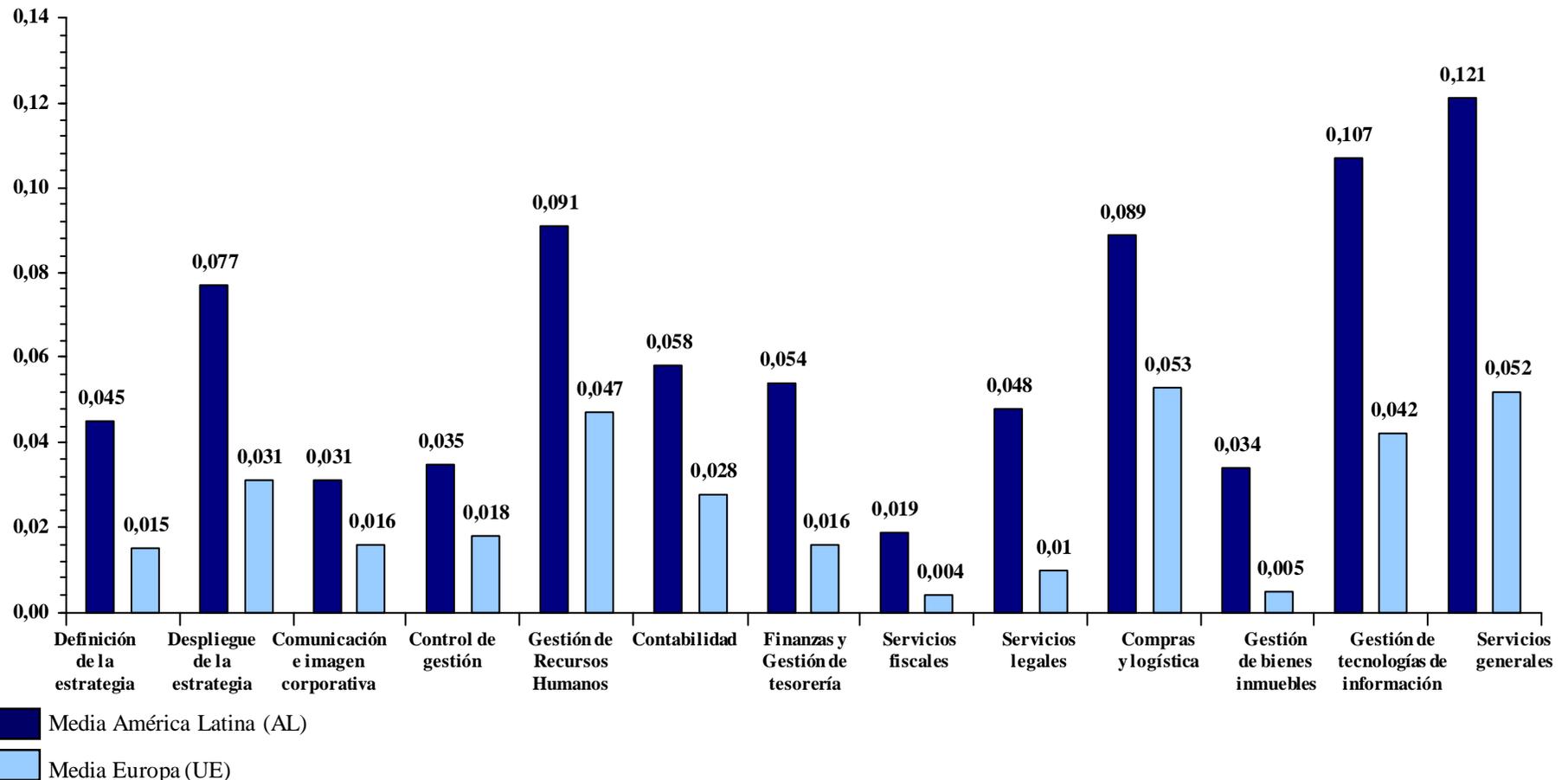
**Como media, el 4,3% de los ingresos se refieren a gastos de los procesos corporativos, en comparación con el 3,5% de media europea**

<sup>(1)</sup> Ingresos correspondientes a las Unidades de Negocio incluidas en el alcance del estudio por las empresas

## Las empresas analizadas tienen procesos corporativos más intensivos en mano de obra que las europeas, es decir se dedican más recursos humanos por término medio

### Intensidad del capital humano por proceso

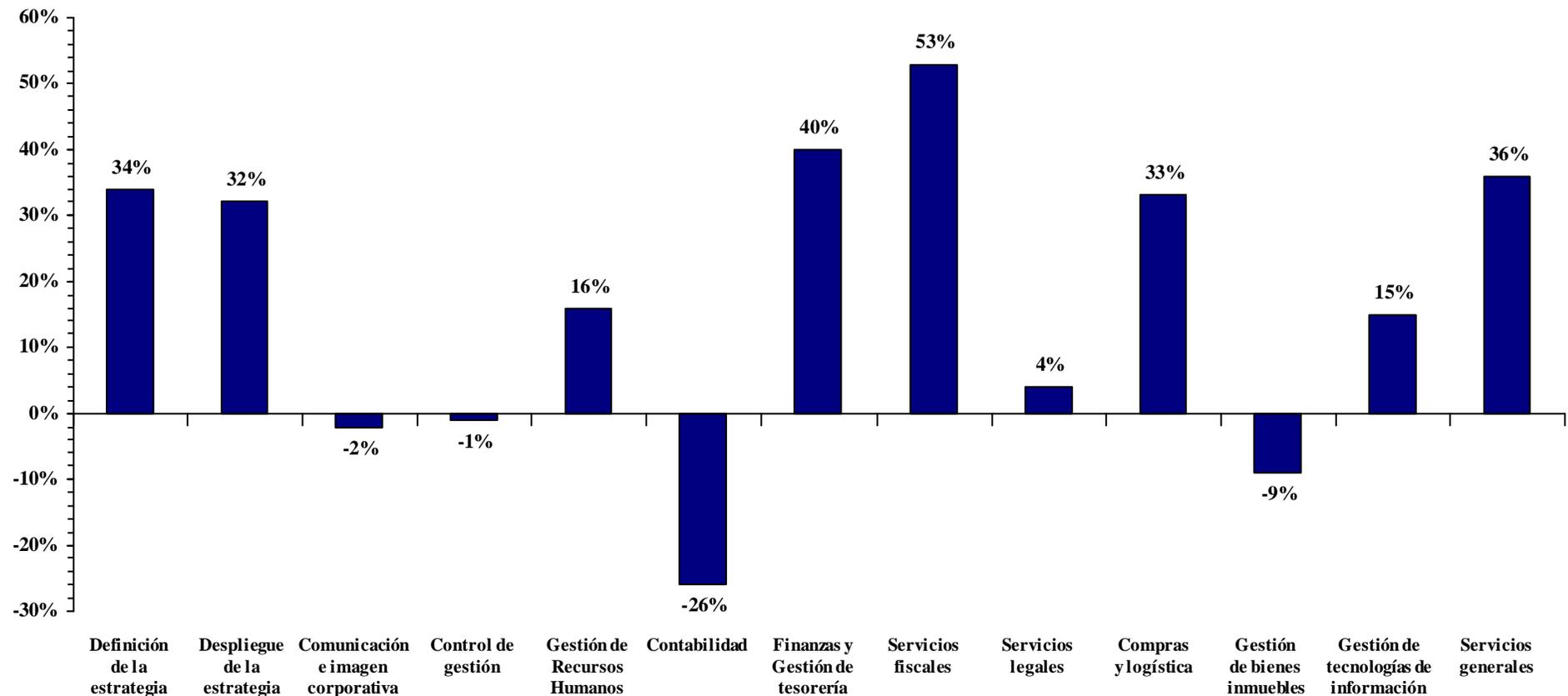
Personas equivalentes /  
M euros ingresos



## La correlación entre el coste de los procesos y sus respectivos inductores de valor es limitada

**Correlación entre el coste de los procesos (N0) y sus respectivos inductores de valor**

Nivel de correlación



## Sólo una empresa se destaca por su liderazgo simultáneo en inductores de valor y en costes

	Definición de la estrategia	Despliegue de la estrategia	Comunicación e imagen corporativa	Control de gestión	Gestión de Recursos Humanos	Contabilidad	Finanzas y Gestión de tesorería	Servicios fiscales	Servicios legales	Compras y Logística	Gestión de bienes inmuebles	Gestión de Tecnología de información	Servicios generales
<b>Participante con mayor puntuación media en inductores de valor</b>	B	<b>H</b>	B	D	L	G	<b>H</b>	I	<b>H</b>	F	J	F	F
<b>Participante con menores costes <sup>(1)</sup></b>	<b>H</b>	<b>H</b>	E	A	<b>H</b>	C	C	A	D	D	A	E	C

- Número máximo de procesos en los que una misma empresa obtiene la mayor puntuación media en los inductores de valor: 3
- Número máximo de procesos en los que una misma empresa tiene costes mínimos: 3

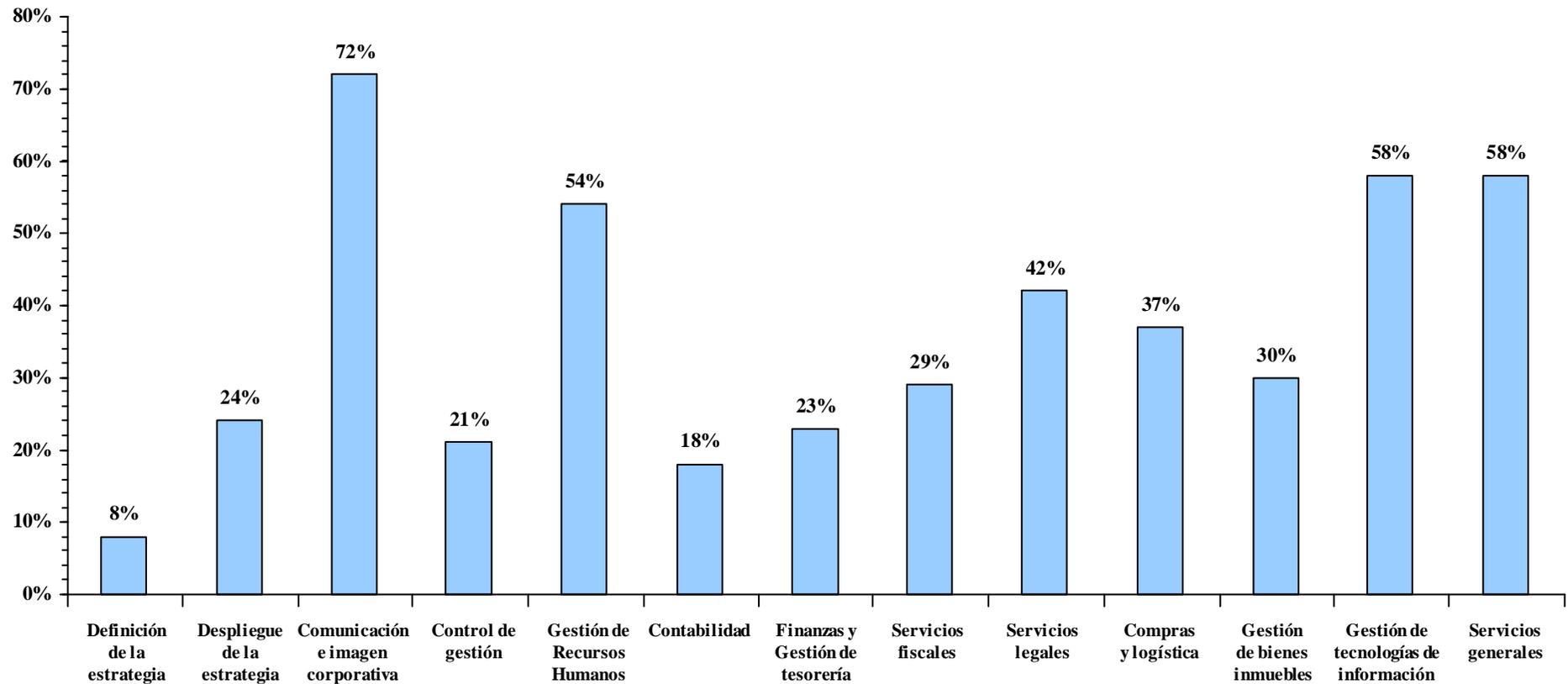
Nota: Las letras representan el nombre de las diferentes empresas, con el fin de mantener la confidencialidad

<sup>(1)</sup> Costes normalizados, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa

## El peso de los costes externos en el valor total de los procesos es importante en casi todos los procesos

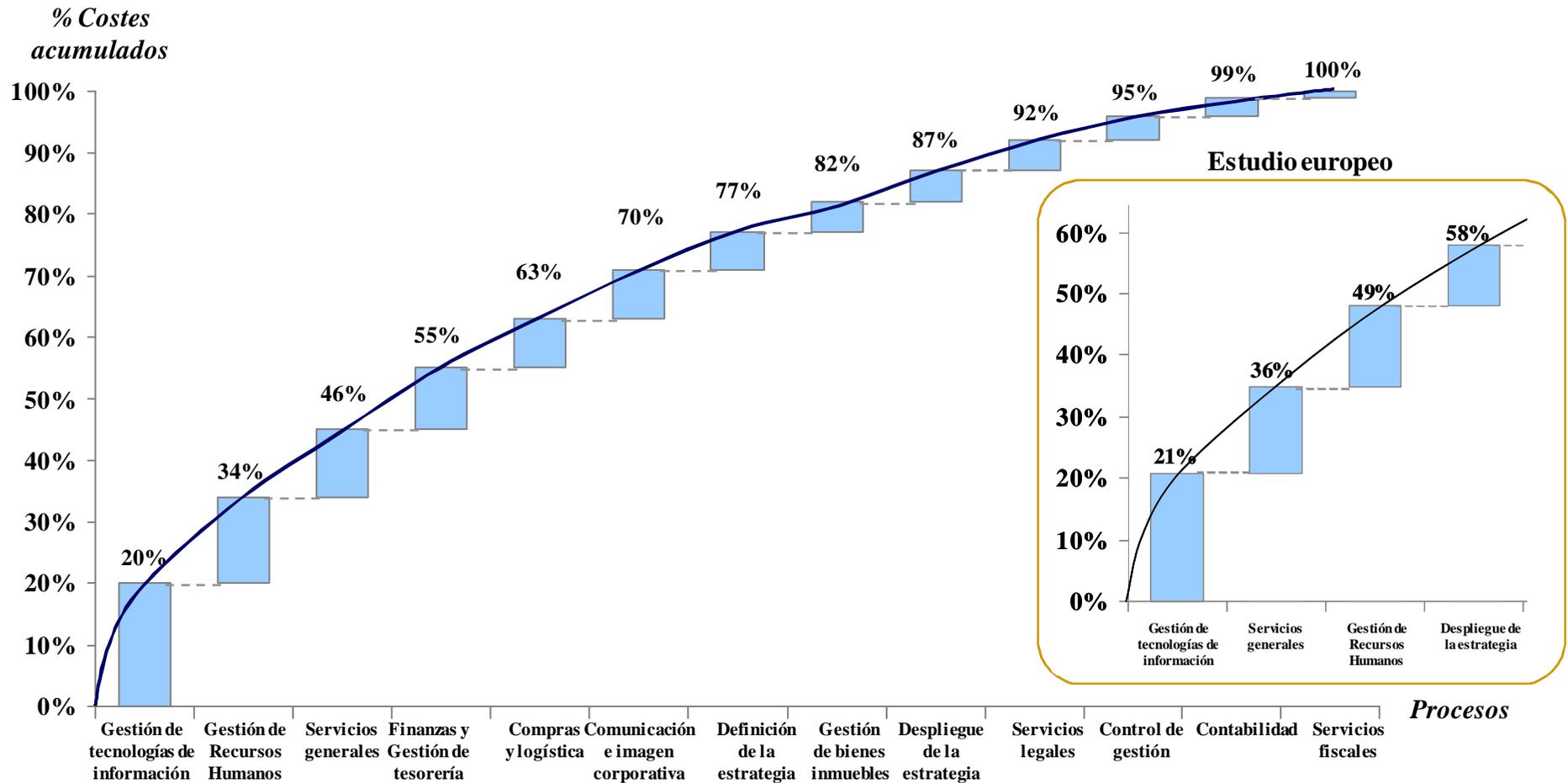
### Peso de los costes externos en el coste total de los procesos

% del total de costes

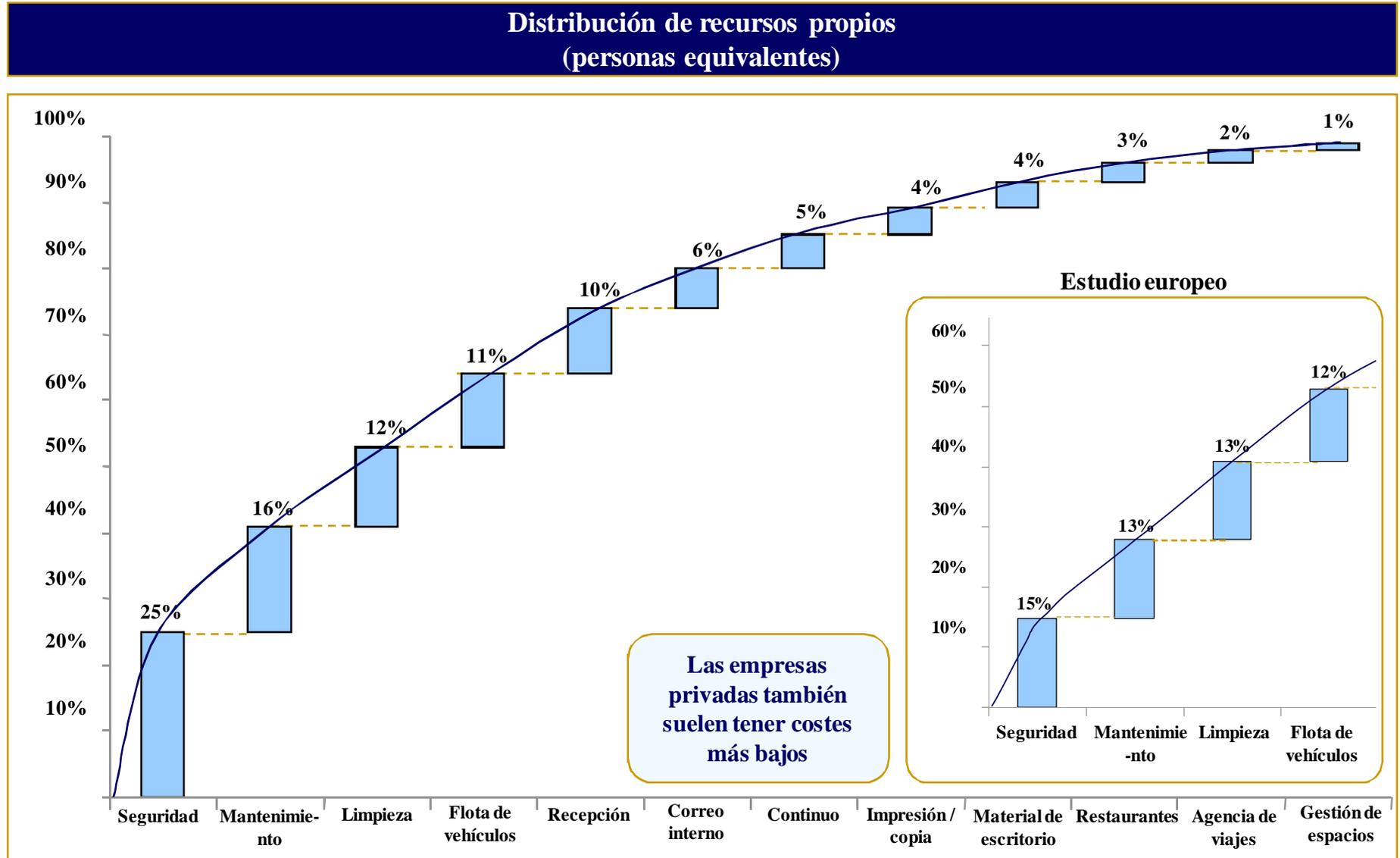


**Una mejor gestión de los costes externos tendría un impacto sustancial en el perfil de los costes de los procesos y, consecuentemente, en la mejora del desempeño de creación de valor**

## Los procesos de Gestión de TI, Gestión de Recursos Humanos y Servicios generales son los que generan más costes en el total de los procesos corporativos



## Los recursos propios se distribuyen entre todos los servicios



## Los costes externos se concentran en seguridad, material de oficina y viajes

### Distribución de costes externos

