

STF-215_Ann_3/2019



Propuesta de colaboración para el análisis de capacidades



Octubre, 2018

© 2018 Grant Thornton S.L.P. Todos los derechos reservados.

El contenido de esta documentación es propiedad de Grant Thornton, se considera estrictamente confidencial y se ha elaborado bajo el entendimiento de que en ningún caso será mostrado o divulgado a personas ajenas a la Comisión Internacional para la Conservación del Atún.

El presente planteamiento ha sido desarrollado por Grant Thornton y es de su exclusiva propiedad en tanto no se formalice una eventual contratación de nuestros servicios profesionales por parte de la Comisión Internacional para la Conservación del Atún. Hasta ese momento, el contenido no puede ser divulgado a terceras personas, ni pueden utilizarse ninguno de los enfoques, metodologías e información específica desarrollada por Grant Thornton.

Asimismo, las políticas de Grant Thornton aseguran que se respete la confidencialidad de la información propiedad de la Comisión Internacional para la Conservación del Atún obtenida con motivo de la prestación de servicios profesionales, y sólo se pueda utilizar y revelar la misma al servicio de los objetivos para las que se ha autorizado su uso.

Para más información, por favor, visite www.GrantThornton.es

Estimados Señores:

Tenemos el gusto de presentarle nuestra **propuesta** de servicios profesionales (en adelante la “Propuesta”) para el proyecto de **colaboración para el análisis de capacidades de la Comisión Internacional para la Conservación del Atún** (en adelante, la Comisión o ICAAT).

Hemos formulado esta propuesta basándonos en la información que ustedes nos han facilitado en las conversaciones mantenidas previamente así como en nuestra **experiencia** en la realización de este tipo de proyectos.

Permítanos darle las gracias por brindarnos la oportunidad de presentarle nuestra propuesta de servicios profesionales. Tenga la seguridad de que pondremos todo nuestro empeño en ofrecerles un **servicio eficaz**. En caso de merecer su confianza, nos comprometemos a realizar el trabajo con los más altos **estándares de calidad** y en los **plazos previstos**, asignando para ello a nuestros **mejores profesionales** y proponiéndoles recomendaciones que puedan contribuir a mejorar sus procedimientos.

Con esta propuesta quisiéramos **confirmar** por escrito el **alcance** y **propósito** de nuestra intervención profesional, así como el grado de nuestras **responsabilidades** al realizar el trabajo.

Esperando que la presente propuesta responda a sus expectativas, quedamos a su disposición para cualquier información que pudieran requerir.

Atentamente,



Jaime Romano



Índice

1. Antecedentes
2. Objetivo y Alcance
3. Enfoque Metodológico
4. Planificación y Equipo de trabajo
5. Credenciales
6. Honorarios y Facturación
7. ¿Por qué Grant Thornton?
8. Términos de Colaboración y Contratación

1. Antecedentes

- La Comisión Internacional para la Conservación del Atún Atlántico es una **organización pesquera intergubernamental responsable de la conservación de los túnidos** y especies afines en el océano Atlántico y mares adyacentes como el Mediterráneo. Actualmente, existen 52 Partes contratantes y puede unirse cualquier gobierno que forme parte de las Naciones Unidas (ONU).
- **Nace en 1996** durante las jornadas de la Conferencia de Plenipotenciarios para la Conservación del Atún del Atlántico. Tiene su sede principal en Madrid y los idiomas oficiales son el español, francés e inglés.
- ICCAT **recopila estadísticas** pesqueras entre sus miembros y entre todas las entidades que pescan estas especies en el océano Atlántico, **coordina la investigación**, incluida la evaluación del stock, en nombre de sus miembros, **elabora asesoramiento en materia de ordenación** basado en la ciencia y **proporciona un mecanismo para que las Partes contratantes acuerden medidas de ordenación** y realiza publicaciones.
- El establecimiento las **cuotas pesqueras** que ordenan la actividad, es de vital importancia para la **economía** de las zonas pesqueras en las que se captura el atún, en España tanto Andalucía como País Vasco y Canarias serían ejemplos.

2. Objetivo y Alcance



En este contexto, el **objetivo** de la propuesta es analizar las capacidades y los perfiles de los empleados de la Comisión para identificar indicadores que sirvan para la toma de decisiones y oportunidades de mejora de la eficiencia.

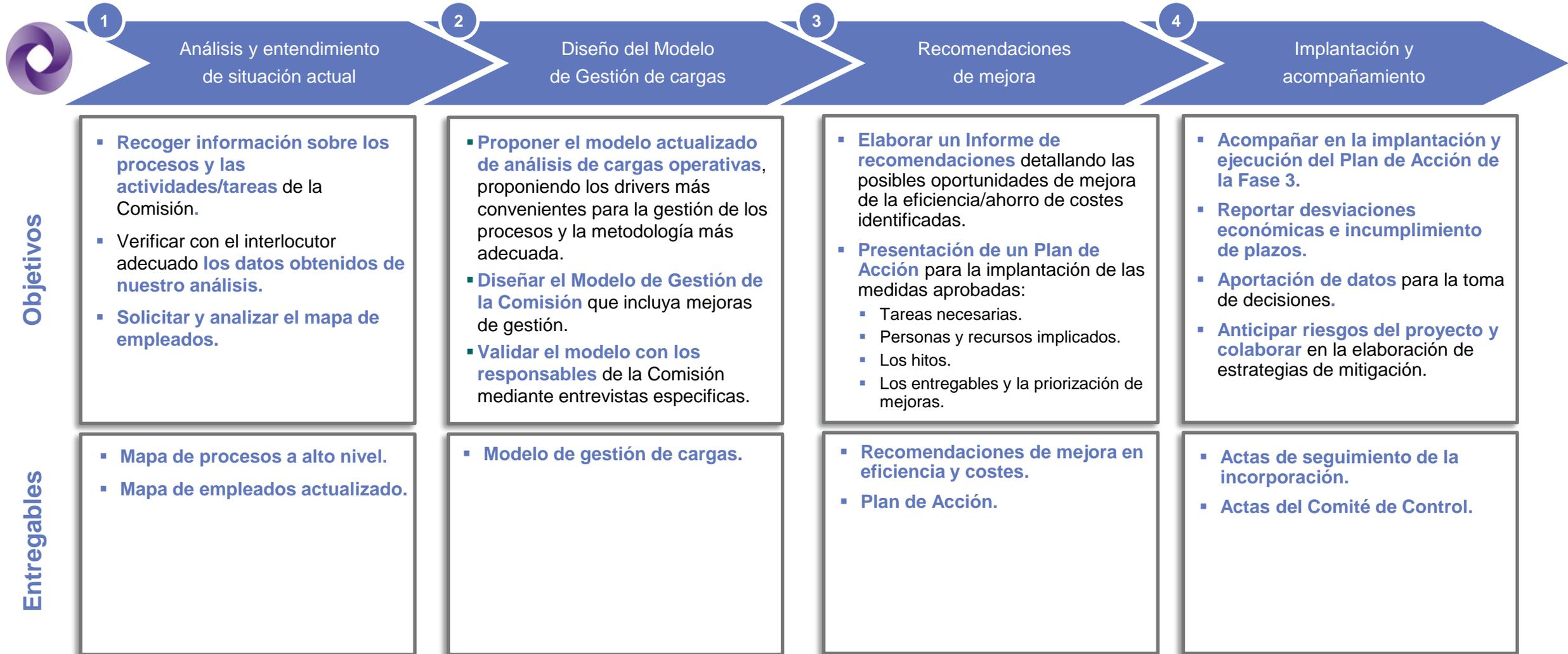
El **alcance** del proyecto incluye:

- **Analizar procesos, actividades y cargas operativas.**
- **Identificar y proponer los drivers más importantes.**
- **Definir parámetros que coincidan con las distintas actividades.**
- **Diseñar un modelo de gestión.**
- **Identificar oportunidades de ahorro.**
- **Proponer una “hoja de ruta” que permita la implantación de las medidas de mejora de la eficiencia.**

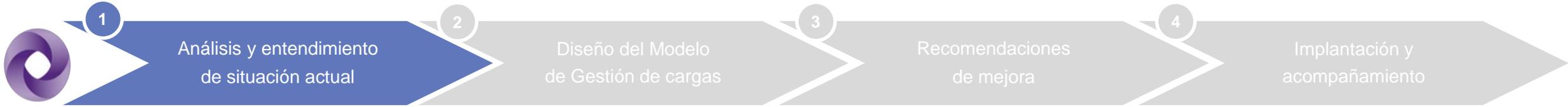
3. Enfoque Metodológico



Para alcanzar los objetivos anteriormente planteados les proponemos una **metodología** de trabajo ampliamente probada, que permite abordar de forma **ordenada y coherente las diversas fases de desarrollo de este tipo de proyectos**, resumida en el siguiente esquema:



3. Enfoque Metodológico



OBJETIVOS

- Recopilación de información.
- Verificación de los datos obtenidos en el análisis.

ACTIVIDADES

- **Reunión de Kick off** donde se realizará el lanzamiento y la planificación del Proyecto. En la reunión se presentarán:
 - **Objetivos y alcance** del trabajo.
 - **Calendario con los hitos clave** en cada una de las fases del proyecto.
 - **Canales de comunicación** entre Grant Thornton y la Comisión.
 - **Personas de contacto** de Grant Thornton y la Comisión.
 - Establecer el modelo y el **Comité de Seguimiento** del proyecto:
 - Identificación de las personas que forman parte del Comité.
 - Establecimiento de sus funciones.
 - Acuerdo de las fechas de las reuniones ordinarias.
 - Identificación de las circunstancias en las que el Comité se reuniría de manera extraordinaria.
- Acordar **los indicadores de control y gestión** (KPIs) a utilizar para el seguimiento de la evolución de cada una de las fases del proyecto: cumplimiento de hitos, etc.

ENTREGABLES

- **Mapa de procesos de a alto nivel.**



1	Introducción
2	Objetivo y Alcance
3	Mapa de Procesos
4	Tareas
5	Mapa de empleados
6	Anexos

- **Mapa de empleados actualizado.**



3. Enfoque Metodológico



OBJETIVOS

- Recopilación de información.
- Verificación de los datos obtenidos en el análisis.

ACTIVIDADES

- **Lanzamiento del proyecto de gestión de cargas desde cero:**
 - Dimensionar los empleados de la Comisión. Sus responsabilidades, tareas, etc... Dando como resultado un mapa de empleados que detalle las tareas realizadas por cada uno.
 - Conocer las prioridades de la Comisión y cómo afectan a la gestión de cargas y de capacidades.
 - Detectar los procesos clave: investigaciones, traducciones, publicaciones, etc.
- Según nuestra **experiencia previa** en la Comisión y las **conversaciones mantenidas** conocemos los siguientes datos del actual sistema de gestión:
 - **La Secretaría**, que facilita el trabajo que realiza la Comisión. Cuenta con 37 personas: 22 en la categoría Profesional o superior (P), y 15 en la categoría de Servicios Generales (GS) y contratados a nivel local.
- Será necesario reunirse con los encargados de cada área para **conocer los procesos clave y los recursos disponibles**.
- Solicitar un **mapa de empleados que detalle la jornada laboral de cada empleado y el área en el que trabaja**.



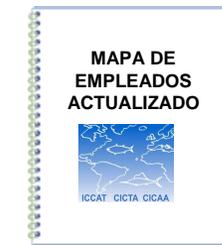
ENTREGABLES

- **Mapa de procesos de a alto nivel.**



1	Introducción
2	Objetivo y Alcance
3	Mapa de Procesos
4	Tareas
5	Mapa de empleados
6	Anexos

- **Mapa de empleados actualizado.**



3. Enfoque Metodológico



OBJETIVOS

- Recopilación de información.
- Verificación de los datos obtenidos en el análisis.

ACTIVIDADES

- **Solicitud de los documentos con los indicadores de actividad y prioridades** para el entendimiento la situación actual del análisis de cargas. Cada proceso tendrá al menos un KPI (indicador de actividad).
- **Proposición de variables en las que clasificar las tareas** que serán de utilidad para la toma de decisiones. Por ejemplo:

Tipo de tarea (operativa/gestión)	Nombre de la tarea	Manualidad/ Automatización			Dedicación (minutos/año)		Puesto	Criticidad de la tarea (Baja-Media-Alta)
		Manual (%)	Automática (%)	Soporte informático	Minutos por tarea	Frecuencia		
OP	Traducciones	50	50	Office	66555	diaria	Profesional	Alta
OP	Publicaciones	50	50	Office	46588,5	diaria	Profesional	Alta
OP	Investigaciones	50	50	Office	46588,5	diaria	Profesional	Alta
OP	Asesoramiento	50	50	Office	53,244	puntual	Superior	Media
OP	Evaluaciones	50	50	Office	53,244	puntual	Superior	Media

- Como vemos en el ejemplo adjunto, **se incluyen datos como:**

TIPOLOGÍA

Tres tipologías básicas de tareas:

- Operativa
- Control
- Gestión

AUTOMATIZACIÓN

Propondremos una clasificación en torno a 4 ó 5 escalas que facilitarán la asignación del grado de automatización a cada tarea.

PERIODICIDAD DE EJECUCIÓN

Se detalla si la tarea se ejecuta diariamente o con otra periodicidad. El tiempo requerido se muestra diariamente.

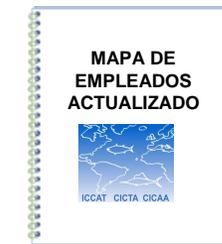
ENTREGABLES

- **Mapa de procesos de a alto nivel.**



1	Introducción
2	Objetivo y Alcance
3	Mapa de Procesos
4	Tareas
5	Mapa de empleados
6	Anexos

- **Mapa de empleados actualizado.**



3. Enfoque Metodológico



OBJETIVOS

- **Recopilación de información.**
- **Verificación de los datos obtenidos en el análisis.**

ACTIVIDADES

- **Identificación del puesto de responsabilidad que realiza cada tarea.** Adicionalmente se incluirá el nivel de automatización de cada una de las tareas.
- **Identificaremos las acciones y actividades llevadas a cabo por cada área de trabajo,** que componen los procesos más relevantes, para obtener un entendimiento claro de la situación actual. Asimismo, validaremos la criticidad de la actividad respecto a otras que se realicen y el grado “real” de automatización que presenta dicha actividad. Finalmente se establecerán relaciones entre actividades que puedan suponer mejoras de eficiencia directas (quick wins).
- Posteriormente se realizarán, guiadas por un cuestionario específico, **entrevistas con los responsables, entendidos como personas clave, de los departamentos clave** para obtener la información necesaria.
- **En estas entrevistas profundizaremos en nuestro entendimiento** para detectar los procesos clave, áreas de trabajo implicadas, los flujos de actividad e información, personas implicadas y medida de recursos consumidos, drivers utilizados, niveles de automatización, entre otros aspectos.
- **Identificación de los KPIs o indicadores de gestión** que actualmente están siendo utilizados por la Comisión:
 - Medida del esfuerzo y capacidad que representan.
 - Idoneidad de los drivers utilizados actualmente y propuestas de nuevos indicadores, en base a nuestra experiencia para actividades/procesos similares.

ENTREGABLES

- **Mapa de procesos de a alto nivel.**

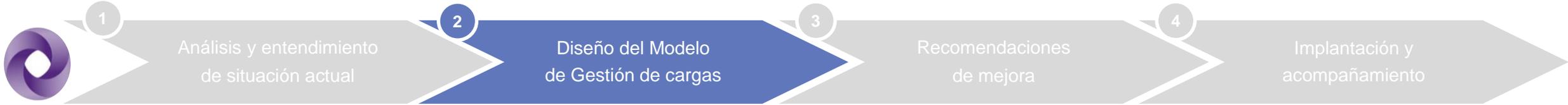


1	Introducción
2	Objetivo y Alcance
3	Mapa de Procesos
4	Tareas
5	Mapa de empleados
6	Anexos

- **Mapa de empleados actualizado.**



3. Enfoque Metodológico



OBJETIVOS

- Validar el modelo con los responsables de la Comisión.
- Definir la metodología de gestión de cargas más apropiada.
- Diseñar el modelo de gestión.

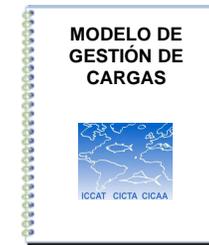
ACTIVIDADES

- Definir aspectos metodológicos como:
 - Porcentaje de capacidad mínima.
 - Porcentaje de capacidad de equilibrio/objetivo.
- Definir el perfil de cada empleado y el requerido por las actividades:
 - Por cada actividad se identificarán las 3 competencias requeridas más importantes.
 - Permitirá a la Comisión conocer el perfil necesario para ejecutar cada actividad.
- Entregar un **informe de perfil apropiado para cada actividad (recursos por proceso y capacidad a la que se encuentra cada empleado).**
- Entregar un **informe en forma de matriz de FTE por área funcional y proceso de trabajo.**

PROCESO	PERSONAS EQUIVALENTES												
	D.G. Com.		D.G. Invers.	D.G. Finan.	D.G. Intern.	D.G. Administrativa		Recur.	Aud.	Cont.	Interv.	Resto	Total
	Red	Resto			Sist.	Op.	Resto	Hccr.	16.5%	16.5%	1.3%	1.2%	0.4%
DESARROLLAR LA ESTRATEGIA	10.5%		0.5%	0.4%									
Conocimiento de mercados y clientes	4.5%		0.5%	0.1%									0.2%
Diseño de la visión	1.1%												
Definición de planes	4.8%			0.3%									0.2%
PLANIFICACIÓN COMERCIAL	25.5%		0.3%	9.6%		2.9%	8.2%	0.2%	6.7%	1.5%	1.2%	1.2%	1.4%
Desarrollo de productos	5.5%		0.3%	1.9%		1.4%	1.8%						0.4%
Desarrollo de nuevos canales de distribución	1.8%					1.4%			0.2%				0.6%
Gestión de canales-oficinas	2.0%			2.0%			7.5%			2.5%			0.4%
Gestión de ventas	16.2%			5.3%									0.6%
COMERCIALIZAR	28.4%	37.6%	34.4%	39.7%	37.0%		1.4%			4.2%			2.4%
Com. pto. de Inversión-Concesión de operaciones	8.1%	6.7%	34.4%		6.1%		1.4%						6.8%
Comercializar productos de Inversión-Función venta	3.9%	12.4%			5.7%								3.3%
Comercialización de productos de ahorro	9.3%	2.7%			6.1%								7.1%
Servicio de cobros y pagos	6.4%	0.8%		2.6%	16.1%								5.3%
Comitá de valores por cta. de clies.-Gestión de P ^o		14.5%			7.7%								0.5%
Comitá de valores por cta. de clies.-Intermediación	0.1%			26.7%	1.3%								0.5%
Prón. servicios relac. con otras op. financieras	0.1%	0.4%		2.8%	1.8%								0.2%
Comercialización de seguros	0.1%	0.2%											0.1%
GESTIÓN OPERACIONES VENDIDAS A CLIENTES	64.6%	10.7%	62.7%		17.0%		64.6%	0.7%		2.5%	3.1%	3.6%	51.1%
Gestión de op. de Invers.-Op. en situación especial	1.6%	0.5%	58.0%		4.7%		1.9%	0.4%			1.5%	3.6%	2.7%
Gestión de operaciones de Inversión-Resto	15.9%	4.6%	4.9%		2.1%								11.2%
Gestión de operaciones de ahorro	8.1%	3.3%			2.7%					2.5%			5.9%
Gestión de los servicios prestados	39.0%	2.4%			7.6%		61.4%	0.1%			1.6%		31.3%
GESTIÓN DE OPERACIONES VINCULADAS A LA POSICIÓN DE RIESGO				37.7%	3.6%		0.9%	0.1%	1.7%	1.2%	12.5%	16.3%	8.9%
Gestión de los riesgos de balance				7.2%	2.3%		0.9%	0.1%	1.7%	1.2%	12.5%	16.3%	8.9%
Gestión de op. por cta. propia de Tes. y MMCC				30.5%	1.3%								0.5%

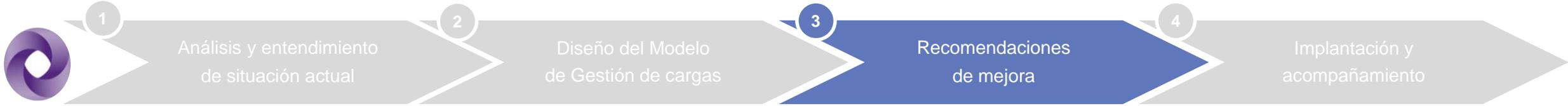
ENTREGABLES

- Mapa de procesos de a alto nivel.



1	Introducción
2	Objetivo y Alcance
3	Cargas operativas
4	Indicadores de actividad
5	Matriz de cargas
6	Herramienta

3. Enfoque Metodológico



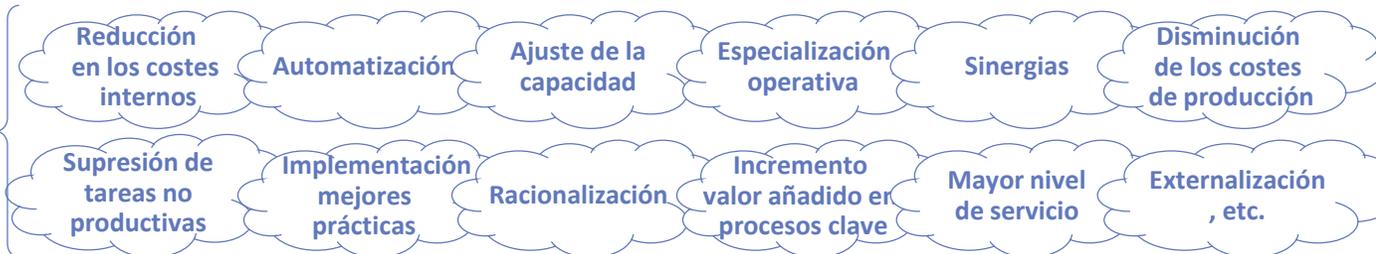
OBJETIVOS

- Elaboración un Informe de recomendaciones detallando las posibles oportunidades.
- Presentación de un Plan de Acción para la implantación de las medidas aprobadas.

ACTIVIDADES

- **Identificar oportunidades de mejora de la eficiencia y de reducción de costes** que impliquen una mejora en la cuenta de resultados. Gracias a nuestra experiencia, tras el trabajo realizado durante las fases anteriores, estaremos en condiciones de plantear cuáles serían las mejoras en la gestión operacional que contarían con un mayor impacto y recorrido y de evaluar oportunidades de reestructuración de tareas y procesos para la Comisión.
- Estas oportunidades serán **documentadas y presentadas para su discusión, seleccionando la Comisión las más relevantes**, que formarán parte del Plan de Acción que detalla su plan de implantación.
- Para conseguir ahorros consistentes, de un volumen significativo y perdurables en el tiempo, **es necesario centrarse en las actividades de valor y abandonar lo que no es core business.**
- Como parte del valor añadido que Grant Thornton quiere aportar en este proyecto, tras el entendimiento del negocio alcanzado durante las fases anteriores y el diseño actualizado del Modelo de Gestión de cargas de la Comisión, **esperamos encontrar oportunidades de mejora en los procesos que nos darán oportunidades de reestructuración** como las siguientes:

Oportunidades de mejora en los procesos operativos



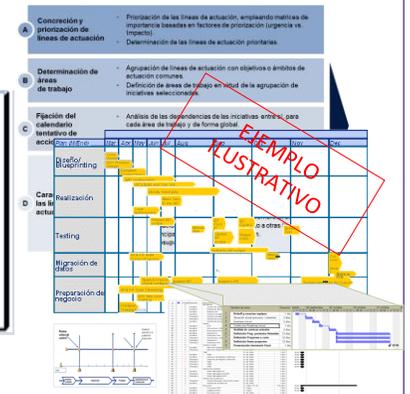
ENTREGABLES

- **Recomendaciones de mejora.**

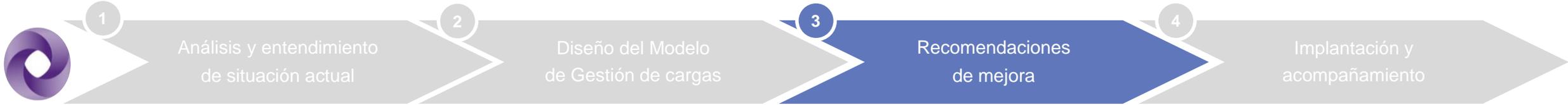


1	Introducción
2	Objetivo y Alcance
3	Beneficios, Recomendaciones de Mejora y otros elementos a considerar
4	Matriz de Priorización

- **Plan de acción.**



3. Enfoque Metodológico

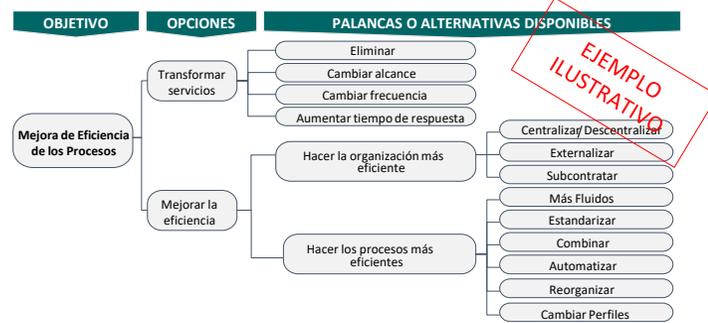


OBJETIVOS

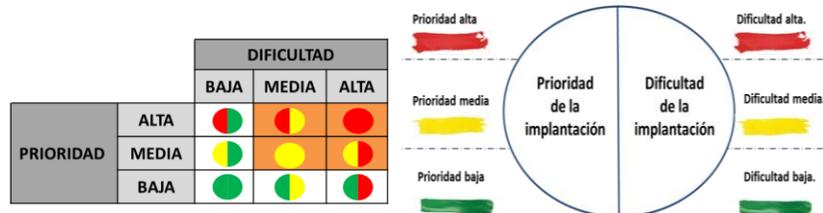
- Elaboración un Informe de recomendaciones detallando las posibles oportunidades.
- Presentación de un Plan de Acción para la implantación de las medidas aprobadas.

ACTIVIDADES

- Para las tareas identificadas con opciones de mejora elaboraremos un árbol de decisión agrupando actividades por procesos que permita a la Comisión detectar las mejores oportunidades.



- Las recomendaciones de mejora incluirán una estimación del beneficio esperado para permitir su comparabilidad.
- El objetivo es que a partir de la información disponible, se tomen las mejores decisiones que redunden en una mejora de la eficiencia.



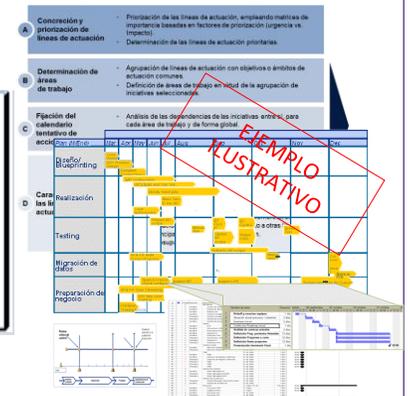
ENTREGABLES

- Recomendaciones de mejora.



1	Introducción
2	Objetivo y Alcance
3	Beneficios, Recomendaciones de Mejora y otros elementos a considerar
4	Matriz de Priorización

- Plan de acción.



3. Enfoque Metodológico



OBJETIVOS

- Acompañamiento en la implantación y ejecución del Plan de Acción.
- Reporte de desviaciones económicas e incumplimiento

ACTIVIDADES

- Hasta concluir el plazo detallado en la presente propuesta, **Grant Thornton acompañará a la Comisión en la implantación del Plan de Acción.**
- Entre los **roles y responsabilidades** que Grant Thornton asumiría en esta fase del proyecto se incluyen:
 - Dirección del proyecto y resolución de problemas.
 - Validación de las decisiones.
 - Liderazgo y coordinación de los proyectos de integración.
 - Seguimiento del grado de avance.
 - Levantado de Actas.
 - Gestión de riesgos de los proyectos de integración.
 - Colaboraciones específicas en líneas concretas de trabajo.
 - Liderazgo y coordinación de la iniciativa del área de trabajo de su responsabilidad.
 - Toma de decisiones y generación de la documentación.
 - Identificación y comunicación de riesgos surgidos durante la implantación.
 - Arbitraje de conflictos.

ENTREGABLES

- **Documento de seguimiento del proyecto.**



- **Actas del Comité de Control.**



4. Planificación y Equipo de trabajo



Planificación del Proyecto

Según la metodología propuesta y marcada en este documento y de acuerdo a nuestra experiencia en proyectos similares, la **duración** del proyecto será de **2 meses de trabaja efectivo**. Las actividades a desarrollar y el timing a alto nivel se muestran en el siguiente **cronograma**:

Fases		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
1	Análisis y entendimiento de la situación actual	[Barra azul]							
2	Diseño del Modelo de Gestión de cargas				[Barra azul]				
3	Recomendaciones de mejora					[Barra azul]			
4	Implantación y acompañamiento						[Barra azul]	[Barra azul]	[Barra azul]

Como es lógico, este calendario es orientativo en base a nuestra mejor estimación y se encuentra condicionado a la disponibilidad de la información necesaria para el desarrollo del trabajo así como la posibilidad de realización de las entrevistas y reuniones de trabajo con los distintos responsables de las áreas involucradas.

4. Planificación y Equipo de trabajo



Organigrama del Proyecto

De cara a completar el proyecto proponemos contar con el siguiente equipo para la realización del proyecto en **2 meses de trabajo efectivo**:

- **1 Socio**, especialista en análisis de procedimientos y eficientación.
- **1 Manager**, especialista en análisis de procedimientos y eficientación, al 25% aproximadamente, que aporte conocimiento del sector, y gestione al equipo, además de liderar la relación con la ICCAT.
- **1 Consultor**, con dedicación total.



Socio responsable del proyecto

Comité de Dirección

Equipo de Dirección del proyecto



Gerente del proyecto

Comité Técnico de Seguimiento

Coordinador del proyecto

Consultor

Equipo de trabajo

Otros interlocutores



4. Planificación y Equipo de trabajo

CV de Equipo de Trabajo

<p>Jaime Romano Socio Outsourcing, Eficiencia y Costes</p>	
<p>Jaime.Romano@es.gt.com Paseo de la Castellana, 81 28046-Madrid</p>	<p>Experiencia de Interés</p>



Jaime posee cerca de 25 años de experiencia profesional en los que ha desarrollado diversidad de proyectos en muy distintos sectores como: Banca y Seguros, Telecomunicaciones, Servicios, Inmobiliario, etc.

Además de estar inscrito en el ROAC, Jaime está especializado en la dirección y ejecución de actividades de apoyo y asesoramiento en Proyectos de mejora de la eficiencia y de la gestión de los costes, tales como:

- Grandes proyectos de transformación, integración y reestructuración.
- Reingeniería, optimización y mejora de procedimientos y control de gestión y control interno.
- Gestión integral de procedimientos y definición de mecanismos de mejora continua.

Ha complementado su formación y experiencia profesional con la participación en multitud de seminarios como ponente relacionados con diversos sectores de actividad, en temas de Mejora de Procesos, Optimización de Costes, Real Estate, E-business, y otros.

Ha trabajado fundamentalmente en ARTHUR ANDERSEN (actual DELOITTE), GRUPO TELEFONICA, ADQUIRA (Central de Compras de Telefónica, BBVA, Iberia y Repsol), GRUPO IPSA (Tecnología y gestión documental) y fue Socio Director y Fundador de la empresa ALHAMBRIA, especializada en gestión de costes y mejora de procedimientos.

- Análisis, diagnóstico, mejora y rediseño de procedimientos en Entidades Financieras, compañías inmobiliarias, empresas de comunicaciones, etc.
- Definición y seguimiento de planes estratégicos para nuevos negocios en empresas españolas tanto en España como en Latinoamérica.
- Implantación de mejoras de procedimientos en distintas industrias a través de la implantación de soluciones tecnológicas avanzadas.
- Definición e implantación de Centros de Servicios Compartidos en Compañías multinacionales.
- Responsable de la implantación de diversos planes de negocio, estratégicos y reducciones de costes en empresas de diversos sectores.
- Apoyo a la toma de decisiones, sistemas de información a la dirección y modelos analíticos de gestión de costes.
- Proyectos de análisis de costes y gastos e implantación de medidas de mejora con seguimiento de resultados.
- Experiencia nacional e internacional en mejora de procedimientos asociados a procedimientos operativos en entidades financieras (valija electrónica, printing y mailing a clientes, etc.)
- Dirección ejecutiva de proyectos de adquisición y venta de negocios de empresas españolas en el extranjero.

4. Planificación y Equipo de trabajo

CV de Equipo de Trabajo



Ángel Manuel Prieto Herrera
Gerente

AngelManuel.prieto@es.gt.com
Paseo de la Castellana, 81 | 28046-Madrid

Experiencia de Interés



Ángel es gerente en Grant Thornton España desde septiembre de 2017, habiéndose incorporado a la firma como senior en abril de 2015.

Anteriormente ha trabajado como auditor en Deloitte, en auditorías del sector financiero y como jefe de equipos de más de tres personas (auditoría de Fondos de Inversión, Capital Riesgo, SICAV's, Fondos de Pensiones, Sociedades Gestora de IIC's y de Pensiones y Grupos Consolidados). También ha trabajado en Due Diligence, informes de custodia de valores, auditorías de activos en fondos de titulización (consumo e hipotecario) e informes de protección de activos de clientes.

Ha liderado el departamento de valoración dentro del departamento de Auditoría de Mercados de Capitales de Deloitte. Realizando reportes para todo el departamento y recomendaciones de valoración a clientes. Utilizando las herramientas Bloomberg y Reuters.

Además, ha sido instructor de la asignatura de Contabilidad en el "Máster en Consultoría de Negocio" de la Universidad Pontificia de Comillas. Posee un curso de Prevención de Riesgos Laborales en la construcción por la Universidad de Cantabria.

Ángel ha superado los "Máster en Auditoría y Desarrollo Directivo" de la Universidad Pontificia de Comillas y el "Máster en Auditoría, Contabilidad y sus efectos sobre los Mercados de Capitales" de la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad de Alcalá.

Áreas de interés y Especialización para el proyecto de la propuesta:

- Proyecto de integración de RBC en Inversis Banco (análisis de capacidades de toda la plantilla de Inversis y cálculo del impacto de RBC).
- Revisión y mejora del control interno en Avalmadrid: apuntalando el modelo de las "3 líneas de defensa", elaboración de RAF, Marcos de Gobierno para las principales funciones (concesión, seguimiento, recuperaciones), etc.
- Actualización del mapa de riesgos operacionales en entidad financiera
- Implantación de PMO en entidad financiera (metodología PMI)
- Due diligence de fusión de Pioneer y Santander Asset Management
- Entorno normativo español.
- Análisis financiero y auditorías externas, utilizando diferente normativa como CNMV y normas españolas e internacionales de auditoría, incluyendo auditorías según PGC de 2008.

Entre los clientes para los que Ángel ha prestado sus servicios de consultor y de auditor se encuentran Banco Santander, BBVA, SAREB, Liberbank, Abanca, Gesconsult, Avalmadrid, March AM, Liberbank Pensiones, Morgan Stanley Derivatives Products Spain, BPA Global Funds AM, UBS Gestión, Cartesio Inversiones, Banco Depositario BBVA, SGAE, UNO-E o Barclays Wealth Management

5. Credenciales



Sector:

Banca



Denominación:

Análisis de procesos y de las cargas operativas de todo el Banco, implantación de herramienta e identificación de oportunidades.

Objetivo:

El **objetivo** de la colaboración propuesta por Grant Thornton es realizar un **análisis de las cargas operativas asociadas** a las diferentes actividades y procesos del Banco, que permita identificar una serie de **indicadores** para la toma de decisiones y que se pueda automatizar de cara a servir como **herramienta de gestión en el futuro**.

Sistemas Utilizados:

Entorno ofimático (Excel, Word y Power Point) e instalación de ODOO.

Principales Beneficios Obtenidos:

Dado que el Banco se encuentra en proceso de compra de la filial española de Royal Bank of Canada, surge la necesidad de conocer el **impacto** que va a suponer en el negocio, por ello se realiza un **levantamiento** de todas las tareas y procesos del mismo, identificación de **indicadores de actividad**, realización de **simulaciones y anticipación** de necesidades.

Alcance funcional:

El alcance funcional del proyecto se resume en la consecución de los siguientes **hitos**:

- Análisis del **Modelo actual de gestión** de cargas de trabajo que aplica la entidad.
- Reunión con los directores de todas las áreas del Banco para:
 - Definir los **procesos e indicadores (drivers) de actividad**.
 - Identificar las **tareas** que los componen y sus características: grado de automatización, periodicidad de ejecución, criticidad, riesgo, driver,...
 - Identificar a los **empleados** que ejecutan cada tarea y a sus **responsables**.
 - Cargas operativas de cada tarea, tomando varios reportes y estableciendo una tendencia para evitar subjetividades.
- Una vez hemos entendido y validado las necesidades a cubrir, proponemos la **implantación de la herramienta** que mejor se adapta, en este caso fue **ODOO** y trabajamos con un partner.
- Definición del **Nuevo Modelo de Gestión**, sistema de toma de datos e informes a generar, así como formación de los empleados.
- Realización de **recomendaciones de mejora** en la eficiencia y de **ahorro** en costes y un plan para su implantación.

5. Credenciales



Sector: Cultura



Denominación:

Análisis de los costes de gestión asociados a la red comercial de SGAE.

Objetivo:

AGEDI-AIE, como usuarios de la red comercial de SGAE, **requerían un análisis de los costes de la gestión comercial que permitiese conocer con exactitud el consumo de recursos humanos y materiales utilizados por SGAE** para recaudar en nombre de AGEDI-AIE con el fin de consensuar un mecanismo de imputación entre las partes implicadas.

Sistemas Utilizados:

Entorno ofimático (Excel, Word y Power Point).

Principales Beneficios Obtenidos:

Diseño de un modelo analítico de imputación de costes de gestión de la red comercial consensuado entre las partes implicadas y sustentado en un sistema de información y gestión de costes integrado. **Principales consecuencias:** Reducción de costes, eliminación de duplicidades y transparencia.

Alcance funcional:

- Entendimiento del funcionamiento actual de SGAE y de su red comercial.
- Identificación de los procesos, procedimientos y actividades llevados a cabo por la red comercial de SGAE en nombre de AGEDI-AIE y su implicación en la gestión comercial.
- Conocimiento y análisis de los tipos de coste y establecimiento de los criterios de clasificación de los mismos.
- Definición de los criterios (drivers) de imputación de los costes indirectos a las actividades en base a la experiencia de Grant Thornton.
- Diseño del modelo analítico y del sistema de información que sustentan los mencionados criterios.
- Análisis de los costes por naturaleza y evaluación de las posibles alternativas de optimización.
- Propuesta de medidas de mejora y modificación de los procesos en aras de una mayor optimización de la gestión.

5. Credenciales



Sector:
Gestión inmobiliaria



Denominación:

Externalización de la unidad técnica y la herramienta para la prevención del blanqueo de capitales.

Objetivo:

Realizar una recomendación cualificada de los cambios necesarios y las herramientas a implementar para dar soporte a los procesos y **requerimientos regulatorios para la prevención del blanqueo de capitales, financiación del terrorismo y abuso de mercado**, así como definir un modelo objetivo y realizar el acompañamiento de la toma de decisión final por parte de la entidad.

Sistemas Utilizados:

Entorno ofimático (Excel, Word y Power Point) y herramienta especializada

Principales Beneficios Obtenidos:

Dadas las potenciales carencias detectadas en el cumplimiento de las obligaciones normativas relativas a la PBC y FT, abuso de mercado y normativa MiFID, se decidió contratar el análisis de las necesidades a cubrir y la herramienta y externalizar el servicio para cumplir con las obligaciones normativas. Adicionalmente se generó un significativo ahorro de costes.

Alcance funcional:

- Levantamiento de la situación actual, identificando los posibles riesgos técnicos, operativos y regulatorios, así como las propuestas de mejora provenientes de las diferentes áreas.
- Definición del modelo objetivo de operación y técnico para la prevención del blanqueo de capitales, financiación del terrorismo, incluyendo la propuesta de herramientas basada en análisis comparativo de las soluciones de mercado, y marco conceptual de procesos y tecnología involucrado.
- Acompañamiento a la entidad en el proceso de decisión, incluyendo evaluación, asesoramiento, visitas y presentación y defensa de resultados frente a Dirección.

Entregables:

- Informe con situación actual: incumplimientos normativos, riesgos tecnológicas y operacionales.
- Modelo objetivo relativos al screening de pagos, monitorización de PBC y monitorización de PAM.
- Evaluación de herramientas y proveedores de monitorización de PBC y monitorización de PAM.

5. Credenciales



Sector:

Pesca



Denominación:

Auditoría de los Estados Presupuestarios de propósito especial

Objetivo:

Llevar a cabo una auditoría de los Estados Presupuestarios de propósito especial, de conformidad con **las Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**.



Sistemas Utilizados:

Entorno ofimático (Excel, Word y Power Point)



Principales Beneficios Obtenidos:

-

Alcance funcional:

-

6. Honorarios y Facturación



- Como ustedes conocen, nuestros **honorarios** se fijan en función del **tiempo empleado** en la realización del trabajo y de las **tarifas horarias** en vigor cada año, por categorías profesionales, aplicadas por Grant Thornton con carácter general.
- Con base en nuestra estimación inicial de las horas necesarias, con el equipo de trabajo definido para la ejecución del proyecto en los términos descritos en la presente propuesta, nuestros honorarios por los servicios descritos en la documentación adjunta serán **36.000 euros**.
- Este presupuesto **no incluye** el correspondiente **Impuesto sobre Valor Añadido**, gastos de viaje ni los gastos en que pudiéramos incurrir por su cuenta, que serían facturados adicionalmente, previa comunicación al cliente para su oportuna aprobación.
- Para la **facturación y cobro** de nuestros honorarios les proponemos la siguiente distribución:
 - **50% al inicio** de nuestra actuación profesional.
 - **50% al final** de nuestra actuación profesional (8ª semana de trabajo efectivo).
- Las facturas serán abonadas por la Comisión **al contado en un plazo máximo de 30 días desde la recepción de la misma**.
- Nuestra intervención se efectuará dentro de la más estricta **confidencialidad e independencia profesional**.

7. ¿Por qué Grant Thornton?

En España

Grant Thornton, S.L.P. se constituyó en 1984 bajo de denominación de Audihispana, S.A. Tras varias fusiones, con fecha 1 de septiembre de 2006 se produjo la fusión con la Sociedad Grant Thornton S.L. Finalmente y, tras varios cambios de denominación, con fecha 6 de octubre de 2010, cambió su denominación a la actual.

GRANT THORNTON, SLP	
Actividad principal	Auditoría de Cuentas y actividades de asesoramiento y consultoría.
CIF	B08914830
CNAE	6920 - Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal
Grupo	Grant Thornton, SLP está participada al 100% por Grant Thornton Corporación SL
Nº empleados del Grupo	1.000 empleados aprox.
Cifra de negocio Grupo	>70 millones de euros



3.500
clientes



1.000
empleados



9 sobre 10
satisfacción de nuestros clientes con el servicio y compromiso del equipo



65%
de clientes recurrentes aseguran recibir un mejor servicio cada año



9 sobre 10
valoración de nuestros clientes sobre la probabilidad de recomendar y volver a contratar



10
Oficinas

7. ¿Por qué Grant Thornton?

En el mundo

Grant Thornton es una de las organizaciones líderes en el mundo de **auditoría, consultoría y asesoramiento legal**. Desde hace más de 100 años, **Grant Thornton** es un **asesor de negocios líder** en ayudar a las organizaciones dinámicas de todo el mundo a **aprovechar su potencial de crecimiento** mediante la entrega de una **visión real** a través de una combinación de **rigurosidad técnica, experiencia comercial e intuición**.



50.000
personas



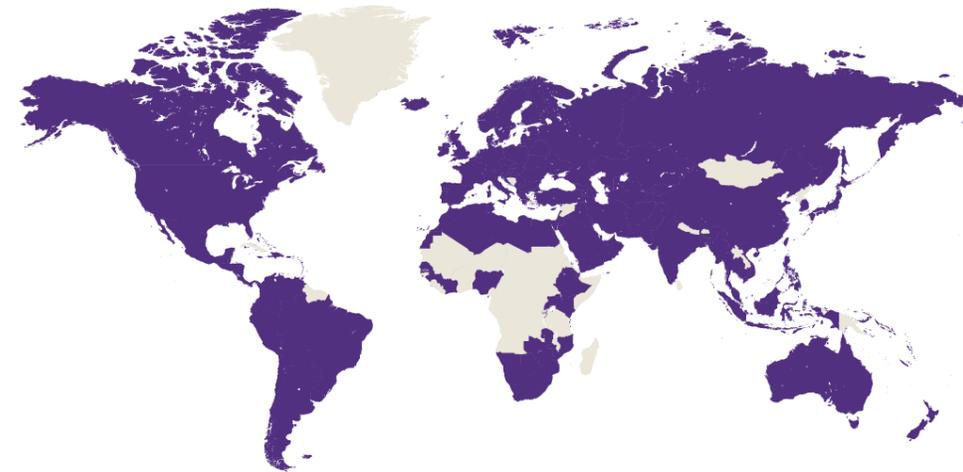
+135
países en los que
estamos presentes



+700
oficinas en todo
el mundo

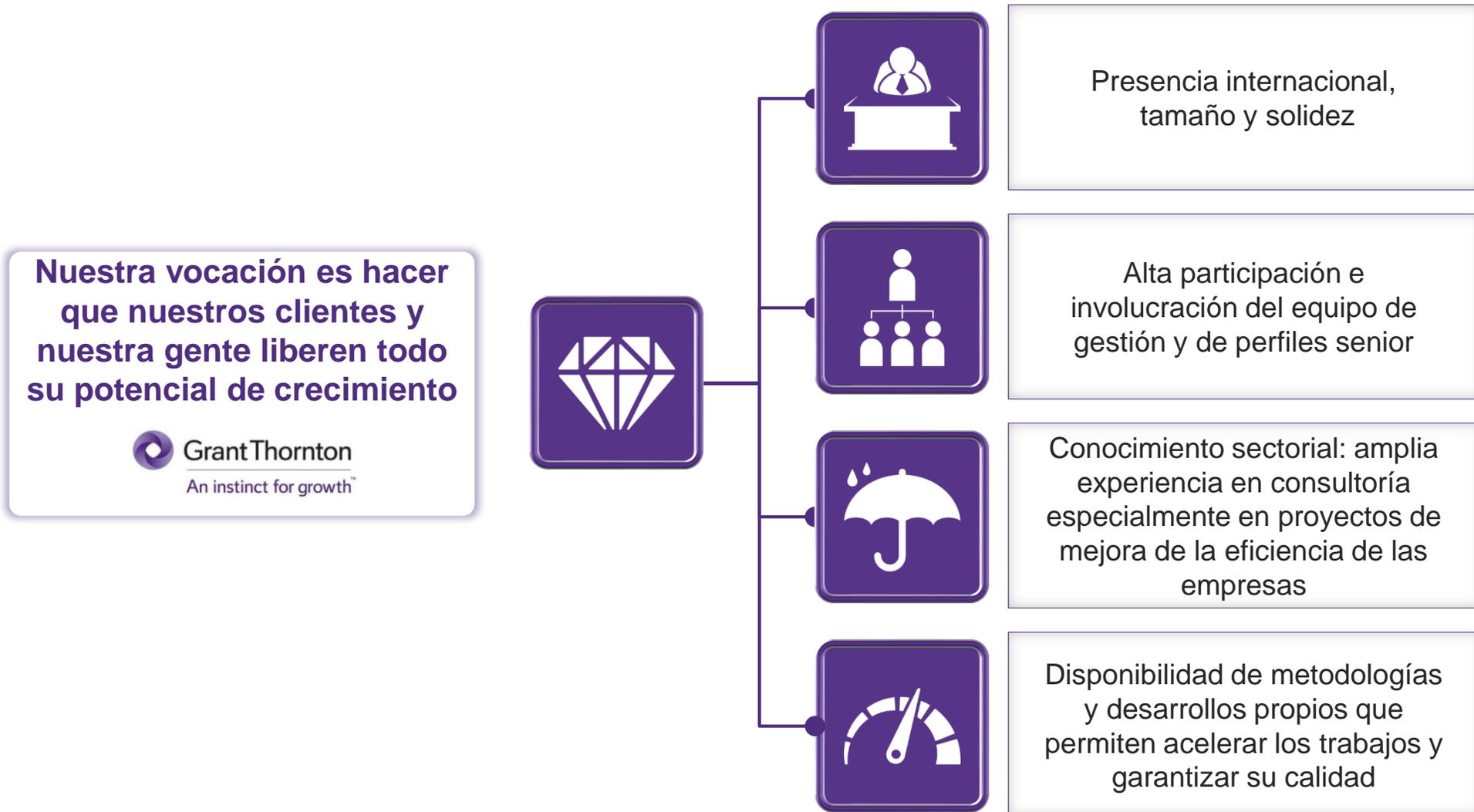


**Auditamos
a 2.500**
compañías cotizadas



7. ¿Por qué Grant Thornton?

Nuestra propuesta de valor



8. Términos de Colaboración y Contratación

- Nuestro trabajo no constituye una auditoría de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y, por consiguiente, no estaremos en posición de expresar y **no expresaremos** ninguna **opinión** sobre los estados financieros ni cualquiera otra información financiera utilizada.
- Esta propuesta **no incluye la revisión** de los estados financieros ni la **redacción de documentos contractuales**.
- Grant Thornton ejecutará el contrato con el **rigor y dedicación** adecuadas, y reconoce que será **responsable** ante la Comisión por las pérdidas, daños, costes o gastos (“pérdidas”) causadas por su **negligencia** o por su fallo premeditado. No obstante, Grant Thornton no será responsable si dichas pérdidas se deben al suministro de información o documentación falsa, engañosa o incompleta, o si se deben a acciones u omisiones de personal distinto al de Grant Thornton.
- La **responsabilidad máxima** de Grant Thornton del servicio comprendido en esta propuesta se **limitará** al **importe** de los **honorarios percibidos** por el servicio que den lugar a dicha responsabilidad.
- Nuestra intervención se efectuará dentro de la más estricta **confidencialidad e independencia profesional**.

8. Términos de Colaboración y Contratación

- Les agradeceríamos que, en caso de estar de acuerdo con los términos y condiciones de la presente propuesta, nos lo **confirmarán** mediante la **firma** de la copia adjunta.
- Agradeciéndoles la **confianza** que depositan en nuestra firma, les reiteramos nuestro **interés** en proporcionarles un **servicio profesional** del máximo **valor añadido** posible.
- Les rogamos nos remitan, en prueba de **conformidad**, la copia adjunta debidamente **firmada** por persona con poder bastante en la Comisión a la que se dirige la misma. Si existe cualquier aspecto con el que no estuvieran de acuerdo o que quisieran añadir o modificar, por favor no duden en contactar con nosotros para exponerlo.
- La presentación de los servicios objeto de la presente **propuesta** se regirá por los **acuerdos** alcanzados por las partes y recogidos en la misma.
- **Conforme** con los términos y condiciones de la presente propuesta, en nombre y representación de:

**Comisión Internacional para la
Conservación del Atún Atlántico**

GRANT THORNTON

D. _____

D. Jaime Romano

Cargo: _____

Socio

Contacto



Jaime Romano
Socio de Eficiencia y Costes

T 91 576 39 99
E Jaime.Romano@es.gt.com





Grant Thornton España S.L.P., es una firma miembro de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás. Para más información, por favor visite www.grantthornton.com. Toda la información presentada en este documento tiene carácter meramente informativo.

Grant Thornton Spain S.L.P forms part of Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL and their member firms are not an international corporation. Services are provided by member firms. GTIL and their member firms do not represent each other and are not responsible of the acts and omissions of other member firms. For more information, please visit www.grantthornton.com. All the information available on this document is merely informative.