

¿Qué ahorro de costes prevé AUNA ante la
implantación de una estrategia de Facility
Management?

D. Jorge Alvarez Cascos
Director de Servicios Generales
AUNA





¿Qué ahorro de costes prevé el Grupo Auna con la implantación de una estrategia de Facility Management?

Grupo **auna**
am9na **auna**

D. Jorge Álvarez-Cascos Bagge
Director de Servicios

004 Grupo Auna



Donación de AGERS al Centro de Documentación de FUNDACIÓN MAPFRE

1. ¿CUANDO Y POR QUÉ SE PLANTEA EL PROYECTO DE FM?
2. ESTRATEGIA Y DESARROLLO DEL PROYECTO
3. PLANES DE SOPORTE AL NEGOCIO
4. PLANES DE SOPORTE AL CLIENTE INTERNO
5. RESULTADOS DE LOS PLANES

1. ¿CUANDO Y POR QUÉ?

AÑO 2003: LA REORGANIZACIÓN

Tras cinco años de fuerte crecimiento, Grupo Auna decide reordenar sus negocios para afrontar nuevos retos y adecuar mejor su estructura organizativa a las necesidades de sus clientes.

Se culmina el proceso de reordenación de su estructura y actividades con la venta de Retevisión Audiovisual.

Tras este proceso el grupo queda constituido por tres líneas de negocio

LÍNEAS DE NEGOCIO DEL GRUPO AUNA

amena	auna	auna grandes clientes
	Productos	
Comunicaciones móviles	Comunicaciones sobre red fija Televisión por Cable	Comercialización de soluciones fijo-móvil
	Mercados	
Mercado residencial y empresas	Mercado residencial, empresas y operadores	Mercado de grandes clientes y Administraciones Públicas

AÑO 2003: HAY OTRA FORMA

La remodelación de las actividades y de la estructura organizativa, ha incluido también la unificación de las áreas que desarrollan funciones de soporte a las unidades de negocio (Sistemas, Compras, Recursos Humanos, Servicios Generales, etc.).

Con este nuevo enfoque, se persigue una mejora de la eficiencia a través de una gestión integrada de los recursos asignados a dichas áreas, con el reto de mejorar el nivel de servicio al negocio, como prioridad para la consecución de los ambiciosos objetivos de **Grupo Auna**.

Grupo auna
amena auna

1. ¿CUANDO Y POR QUÉ?

Grupo AUNA HOY*

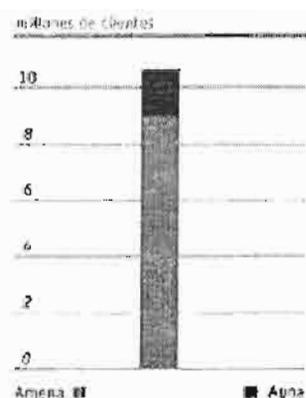
Número total de Clientes de Grupo 10,6 Millones

- ✓ Fijo: 1,6 Millones de clientes
- ✓ Móvil: 9,0 Millones de clientes

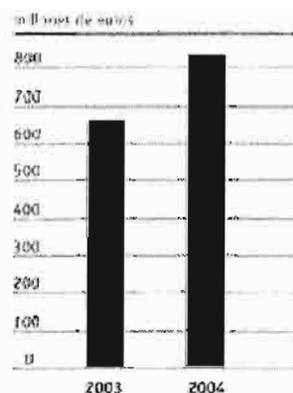
Resultados año tercer trimestre 2004

- ✓ Resultado Operativo 836 millones de euros, un 26% más que en el mismo periodo del 2003
- ✓ Beneficio neto positivo de 29 millones de euros, un 132% superior al 2003

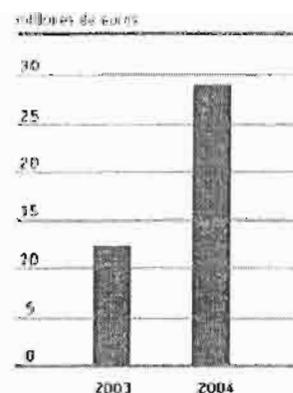
Número de Clientes



Resultado Operativo



Beneficio Neto



* Datos a cierre de septiembre de 2004

2.1. DIAGNÓSTICO INICIAL ¿Dónde estamos?

2.2. VISIÓN ESTRATÉGICA ¿A dónde vamos?

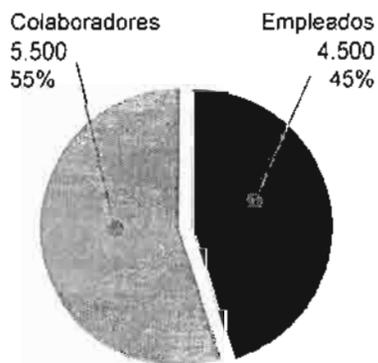
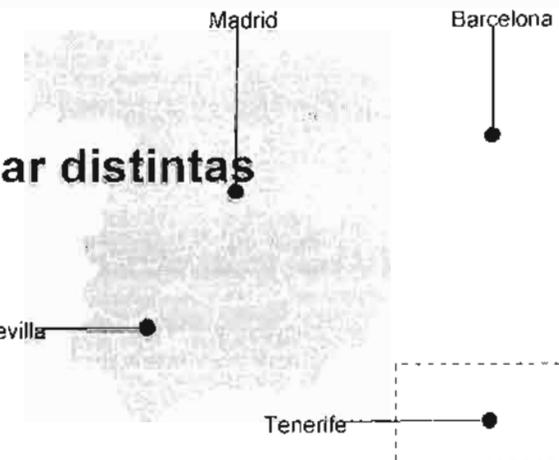
2.3. PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN ¿Cómo llegamos?

2.4. PLANES DE ACCIÓN

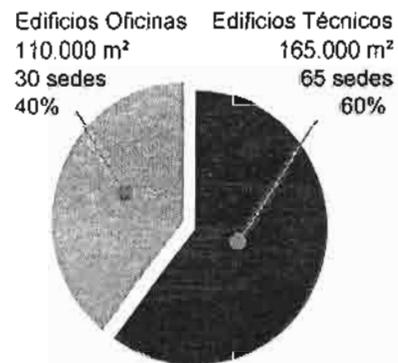
2. ESTRATEGIA Y DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1. DIAGNÓSTICO INICIAL

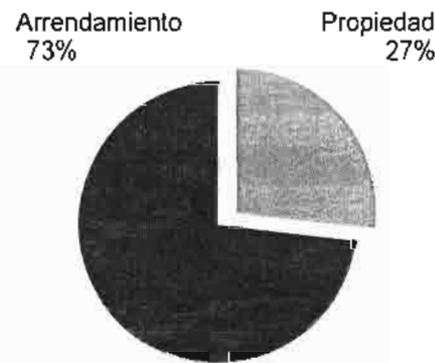
- ✓ 3 equipos, distintas culturas y 3 formas de gestionar distintas
- ✓ Dispersión geográfica de los recursos
- ✓ Reducción por sinergias de la plantilla en un 25%



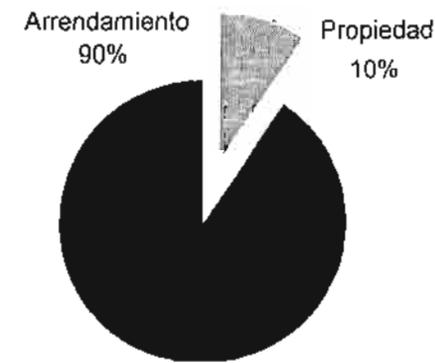
Cilentes Internos
10.000



Gestlón de espacios
275.000 m²



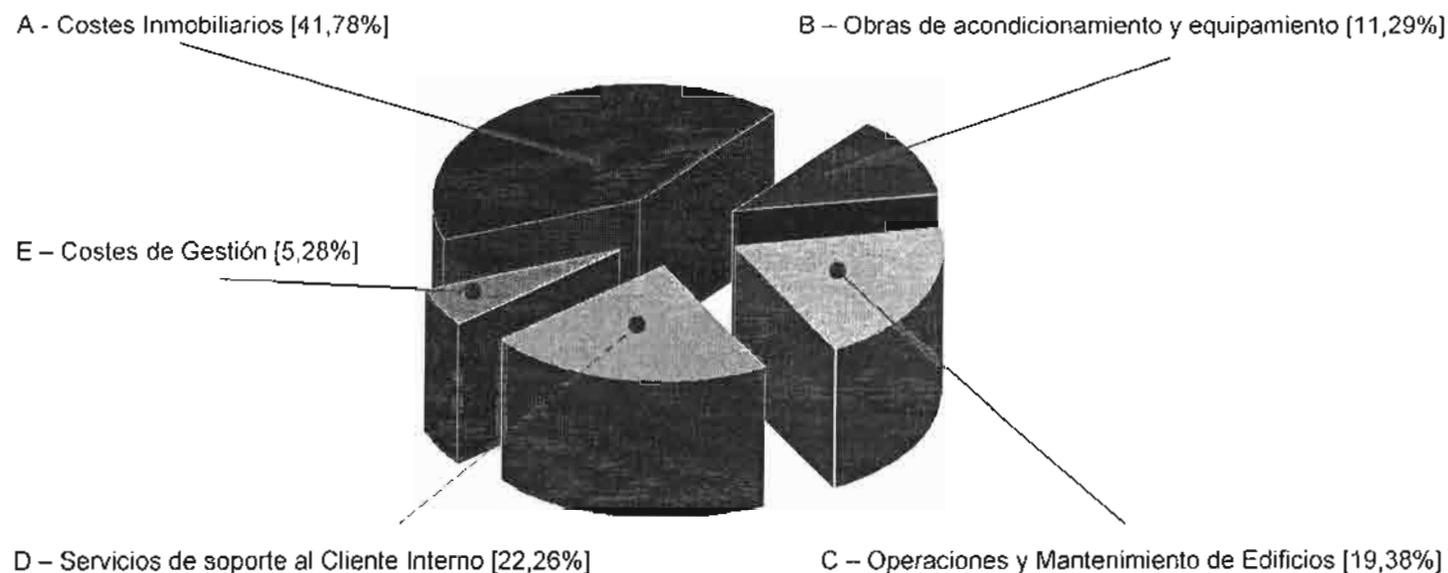
Inmuebles
402



Emplazamientos Técnicos
2.183

2.1. DIAGNÓSTICO INICIAL

- ✓ Un Presupuesto equivalente al 9% de los gastos operativos del Grupo
- ✓ La distribución del presupuesto



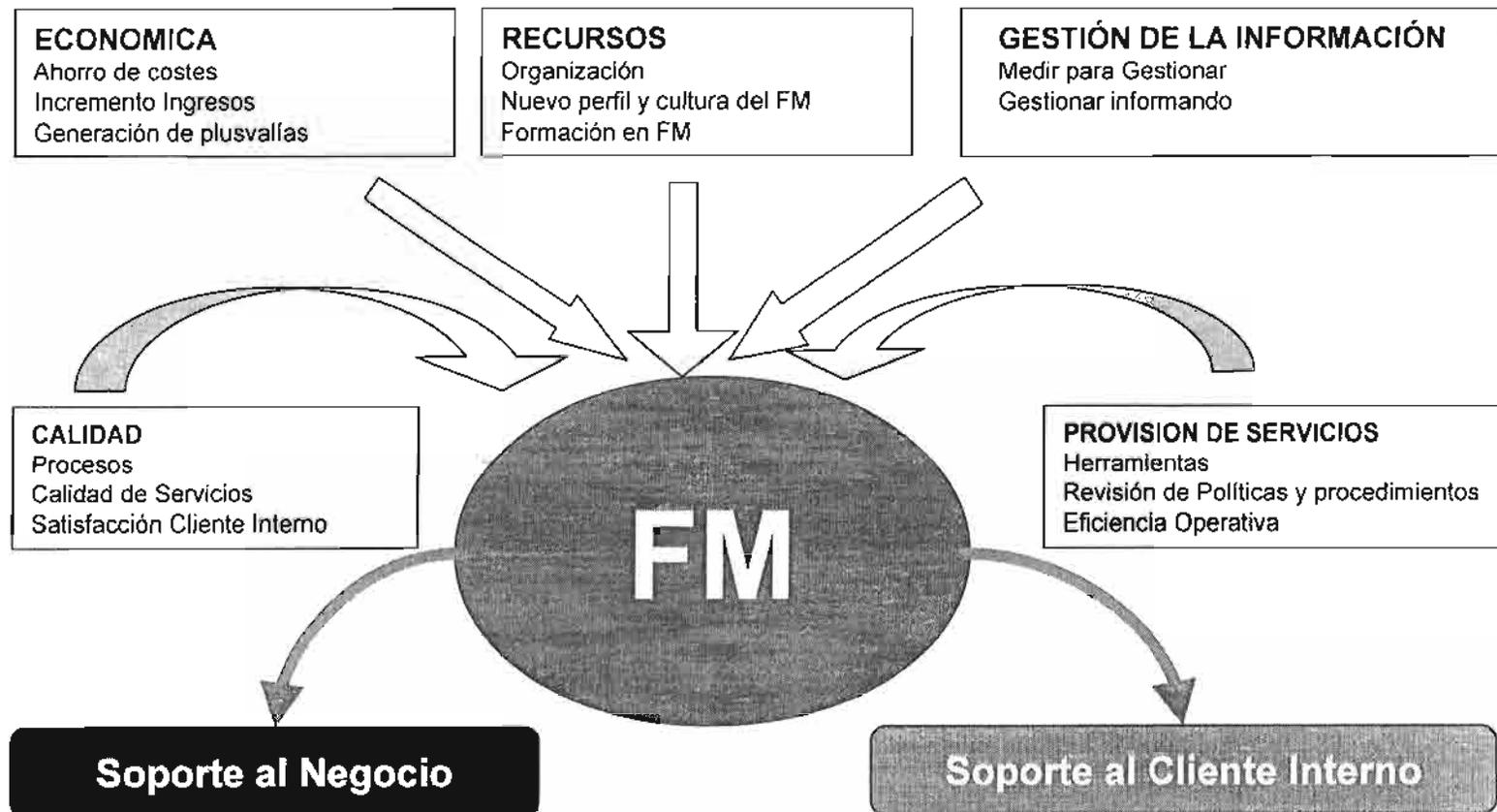
Nota: Clasificación de costes según Código ITOCC

2.1. DIAGNÓSTICO INICIAL

LAS HERRAMIENTAS

- ✓ Gran variedad de aplicativos de gestión independientes por familias de servicios en cada compañía
 - ✓ VUS (Ventanilla Única de Servicios - Incidencias de servicios)
 - ✓ FCORP (Formularios Corporativos - Provisión de servicios)
 - ✓ SAMI, PIDO, ARVI, etc..
- ✓ Procesos de servicios sin soporte de herramientas informáticas de gestión (gestión de plazas de aparcamiento, gestión de espacios, gestión inmobiliaria, etc.)
- ✓ Diferentes funcionalidades sobre el mismo ERP (Enterprise Resource Planning) en cada compañía (SAP PM, SAP FI, SAP RE, Emplazamientos, ...)
- ✓ Dos plataformas de atención Telefónica con distinto nivel de servicio (SAMI y SAC)

2.2. VISIÓN ESTRATÉGICA



2.3. PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- ✓ **Aseguramiento de Infraestructuras y Servicios de soporte al negocio**
Garantizar la disponibilidad y funcionalidad de las infraestructuras, instalaciones y servicios de soporte al negocio
Optimización de rendimientos y adecuación de capacidades
- ✓ **Racionalización Inmobiliaria y Optimización de costes de los Servicios**
Consecución de planes de ahorro de costes sobre la Inversión y Gasto Gestionado por la Dirección, con especial enfoque a las operaciones Inmobiliarias
- ✓ **Comunicación e información de gestión**
Garantizar un óptimo seguimiento, control y análisis de resultados de cada actividad o servicio
Proporcionar información detallada de gastos/consumos a todas las Unidades de Negocio/Áreas
- ✓ **Satisfacción Cliente Interno**
Contribuir a la mejora del Clima en la Organización.
Mejora de la Comunicación del Área con los Clientes Internos
- ✓ **Homogeneización de los Servicios Grupo Auna**
Desarrollo de los programas de homogeneización de Políticas y Procedimientos
Unificación de Niveles de Servicio
Integración y coherencia en la Gestión por Procesos

2.4. PLANES DE ACCIÓN

Soporte al Negocio

1. Auditoría de Instalaciones
2. Centro de operaciones
3. Suministros
4. Legalización
5. Racionalización
6. Gestión de Espacios
7. Gestión Documental

Soporte al Cliente Interno

1. La e-Transformación
2. Información de gestión
3. Comunicación e imagen
4. Modelo de Cliente Interno
5. Comunicaciones Corporativas
6. Viajes de empresa
7. Otros Planes

3.4.- Optimización Suministros de Energía

3.3.- Plan de Legalización de Infraestructuras

3.5.- Racionalización Inmobiliaria

3.2.- Centro de Operaciones y Mantenimiento

3.6.- Gestión de Espacios

Soporte al Negocio

3.1.- Auditoría de Instalaciones y Equipos

3.7.- Gestión Documental y Calidad de Datos

3.1. AUDITORIA DE INSTALACIONES Y EQUIPOS

¿Qué persigue?

- ✓ Conocer en detalle el **estado actual** de las instalaciones de soporte al negocio.
- ✓ Determinar el grado de **fiabilidad** de las mismas
- ✓ Definir los posibles **riesgos** con impacto en el negocio

¿En qué consiste?

- ✓ Realización de una **auditoría técnica** de instalaciones
- ✓ **Identificar las deficiencias** con posible impacto en el negocio
- ✓ Determinar el grado de **obsolescencia** de las instalaciones en relación al ciclo de vida
- ✓ Determinar el grado de **adecuación** de la instalación a la evolución de las necesidades de los negocios

3.1. AUDITORIA DE INSTALACIONES Y EQUIPOS

Claves de Optimización

- ✓ **Rigor en el diagnóstico** de situación actual de las instalaciones
- ✓ **Planificación** detallada de necesidades a medio plazo
- ✓ **Priorización** de las actuaciones en función de la criticidad
- ✓ **Concienciar a la organización** de los riesgos por obsolescencia de instalaciones críticas

Magnitudes y Resultados

- ✓ Como resultado se ha elaborado un **Plan de Adecuación de Infraestructuras** a desarrollar en cuatro años en función del grado de criticidad de las instalaciones. Este Plan incluye la **Renovación y Reposición de Equipos** por obsolescencia y la actualización del Mantenimiento demorado
- ✓ Elaboración de un **Plan de Contingencia** para minimizar el impacto de los riesgos identificados.

3.2. CENTRO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

¿Qué persigue?

- ✓ **Agilidad** en la detección y resolución de averías e incidencias en las instalaciones de negocio
- ✓ **Mejorar el rendimiento** de las instalaciones
- ✓ **Eficiencia en costes** de mantenimiento
- ✓ **Centralización y supervisión** de ordenes de trabajo

¿En qué consiste?

- ✓ Implantación de un **Sistema de Telesupervisión** en todas las instalaciones críticas para el negocio
- ✓ Reingeniería y desarrollo del **Centro de Recursos y Operaciones de Mantenimiento (CROMA)**
- ✓ Introducción de avisos de mantenimiento en **SAP PM**
- ✓ **Unificación de gamas** de mantenimiento y proveedores

3.2. CENTRO DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

Claves de Optimización

- ✓ **Revisión del alcance** del sistema de telesupervisión en función de la criticidad de la instalación para el negocio
- ✓ Anticipación de la **capacidad de reacción**
- ✓ Obtención de **sinergias** y economías de escala en costes
- ✓ **Centralización** de toda la información de mantenimiento
- ✓ **Compatibilidad de sistemas** de telesupervisión (sistemas abiertos)

Magnitudes y Resultados

- ✓ **48 sedes telesupervisadas**, previsión de llegar a 58 este año (89% del total)
- ✓ **15.000 señales** de alarma monitorizadas
- ✓ Gestión de **2.500 avisos de correctivo** y **5.000 de preventivo** mensuales
- ✓ Creación, control y gestión de la **Biblioteca Técnica**
- ✓ Elaboración de **informes detallados de toda la actividad** de mantenimiento
- ✓ **Control de costes** de mantenimiento

3.3. PLAN DE LEGALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS

¿Qué persigue?

- ✓ **Garantizar el cumplimiento de normativas legales** de las infraestructuras de soporte al negocio
- ✓ Reducción de **riesgos de precintos** administrativos
- ✓ Evitar la **caducidad de los expedientes** por falta de respuestas a requerimientos
- ✓ Reducción de costes por **sanciones administrativas**
- ✓ Mejora de la **imagen pública** de la compañía

¿En qué consiste?

- ✓ **Tipificación y clasificación** de expedientes de legalización
- ✓ **Priorización de expedientes** según la criticidad para el negocio
- ✓ **Seguimiento continuo** de situación y plazos individuales de los expedientes
- ✓ Diseño y ejecución de las **Adaptaciones Normativas** necesarias para legalizar

3. PLANES DE SOPORTE AL NEGOCIO

3.3. PLAN DE LEGALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS

Claves de optimización

- ✓ **Externalización** de la gestión a empresas muy especializadas
- ✓ Implantación de **herramientas** de registro y seguimiento de expedientes
- ✓ **Gestión orientada a objetivos** (Facturación por expedientes resueltos)

Magnitudes y resultados

- ✓ **1733** expedientes administrativos y **592** sedes gestionadas
- ✓ Un **53%** de sedes con todas las licencias administrativas concedidas
- ✓ **Ningún** cierre por precinto administrativo

Nota: Datos a septiembre de 2004

3.4. OPTIMIZACIÓN DE SUMINISTROS DE ENERGÍA

¿Qué persigue?

- ✓ **Optimización** de consumo real / potencia contratada
- ✓ Adecuación de las **tarifas** contratadas
- ✓ **Reducción de costes** energéticos

¿En qué consiste?

- ✓ Auditoría de **puntos de suministro** eléctrico
- ✓ Revisión y **análisis de consumos**
- ✓ Adecuación de **potencias y tarifas** contratadas
- ✓ Aplicación de **políticas de ahorro** energético
- ✓ **Licitación** del suministro de electricidad

Claves de Optimización

- ✓ Creación de una **base de datos** de puntos de suministro
- ✓ Adecuación de **consumo real / potencias contratada / tarifas**
- ✓ Obtención de **Economías de Escala** por volúmenes contratados

Magnitudes y Resultados

- ✓ Ahorros de un **39 %** en costes de suministros

3.5. RACIONALIZACIÓN INMOBILIARIA

¿Qué persigue?

- ✓ Realizar **plusvalías** por revalorización del patrimonio inmobiliario
- ✓ Poner en **valor los espacios** excedentes de los edificios del grupo
- ✓ Optimizar la explotación de edificios por **sinergias**
- ✓ Compensar los costes de ocupación por **ingresos de occupancy**

¿En qué consiste?

- ✓ **Venta de edificios** en propiedad permaneciendo como arrendatarios
- ✓ Comercialización de espacios excedentes (**Subarrendamiento**)
- ✓ Refacturación por **cubicación** entre empresas del grupo
- ✓ **Refacturación** de espacios ocupados por empresas colaboradoras

3.5. RACIONALIZACIÓN INMOBILIARIA

Claves de optimización

- ✓ Ingresos extraordinarios por **plusvalías**
- ✓ Generación de **Cash Flow** y disponibilidad de recursos a reinvertir en negocio
- ✓ Puesta en valor de **espacios excedentes** no productivos
- ✓ **Política de precios** competitiva con los mercados especializados

Magnitudes y resultados

- ✓ Ejecución de opción de **compra y venta** de un Edificio Corporativo
- ✓ Venta de un paquete de **21 naves industriales**
- ✓ Firma de **16 contratos de subarriendos** (ingresos 679 m€)
- ✓ **Cancelación de 136 contratos** de alquiler (2.350 m€)
- ✓ **Refacturación por coubicación** entre empresas del grupo
- ✓ **Ingresos por occupancy** (alrededor del 20% del gasto)

3.6. GESTIÓN DE ESPACIOS

¿Qué persigue?

- ✓ Identificación de **espacios disponibles**
- ✓ Control del **uso y asignación** del espacio
- ✓ Optimización del uso del espacio
- ✓ Soporte al Modelo de Explotación e Imputación de Costes

¿En qué consiste?

- ✓ **Auditoria** de espacios
- ✓ **Clasificación y medición** de espacios
- ✓ Revisión de las **Políticas** de Puestos y Parking

Claves de Optimización

- ✓ **Homogeneización de políticas** de uso
- ✓ Obtención de **información soporte** para la imputación de costes y racionalización inmobiliaria

Magnitudes y Resultados

- ✓ Generación de una **Base de Datos de Espacios** e integración con información patrimonial y económica

3.7. GESTIÓN DOCUMENTAL Y CALIDAD DE DATOS

¿Qué persigue?

- ✓ Detección del **fraude** y control del canal de distribución
- ✓ **Fidelización** de clientes y reducción del **Churn**
- ✓ Mejora del **entorno de trabajo** por reducción de papeles y archivo
- ✓ Incremento de la productividad vía mejora **acceso a la información**
- ✓ Optimización de los **costes**
- ✓ Preservar la **confidencialidad** de la documentación

¿En qué consiste?

- ✓ **Inventario, custodia y consulta** centralizada de documentación de negocio (contratos clientes, compromisos de permanencia, portabilidad,...) y corporativa (Doc. financiera, administrativa, jurídica,...)
- ✓ **Digitalización** de documentos, **contraste de información** de contratos vs sistemas CRM y revisión de la coherencia de la información
- ✓ Servicio de **expurgo y destrucción** confidencial de documentos

3.7. GESTIÓN DOCUMENTAL Y CALIDAD DE DATOS

Claves de Optimización

- ✓ **Externalización** de servicios
- ✓ **Integración** con Procesos de Negocio
- ✓ Desarrollo de **sistemas**
- ✓ Aprovechamiento de **sinergias** y best-practice

Magnitudes y Resultados

- ✓ Mas de **5.500.000** documentos de clientes tratados (contratos, fidelización) y mas de **1.500.000** digitalizados (ene-oct 2004)
- ✓ **14 millones** de registros contrastados sobre datos de clientes
- ✓ Reducción de un **17% en costes** unitarios por evento
- ✓ Custodia externalizada de **20.000** contenedores de documentación y destrucción confidencial de **5.000** kilos (liberación de espacios)

4.4.- Modelo del Cliente Interno



4.1. LA e-TRANSFORMACIÓN: e-SERVI

¿Qué persigue?

- ✓ Aprovechar las oportunidades que ofrece la **tecnología** para ser más eficientes y con ello conseguir mejores resultados financieros
- ✓ Crear un **canal de comunicación** que simplifique la relación con el cliente interno
- ✓ Crear un **repositorio único** de información de gestión
- ✓ Mejorar y **simplificar las relaciones** con los distintos interlocutores de la cadena de valor
- ✓ Aumentar la **satisfacción** del cliente interno, colaboradores y proveedores

¿En que consiste?

- ✓ Diseño, desarrollo e implantación de una **nueva herramienta** de gestión de servicios, de fácil accesibilidad a través de Internet
- ✓ Adaptación de todos los **procesos** de prestación de servicios a la nueva herramienta

4.1. LA e-TRANSFORMACIÓN: e-SERVI

Claves de optimización

- ✓ Implantación de una **nueva filosofía** y un cambio cultural (la tecnología es la herramienta)
- ✓ **Flexibilidad** y capacidad de adaptación al cambio

Magnitudes y resultados

- ✓ Gestión de **12.000 solicitudes** de servicio mensuales
- ✓ Ventanilla única para **10.000 clientes** internos
- ✓ Inventario, asignación y gestión de **recursos**
- ✓ **Facturación** detallada por servicios
- ✓ Reducción de recursos

4.2. INFORMACIÓN DE GESTIÓN

¿Qué persigue?

- ✓ Integración de **sistemas de información** con la gestión de los servicios
- ✓ **Control de costes** basados en la actividad y facturación de consumos detallada
- ✓ Informar a las áreas de la **asignación** de los recursos, el **uso** de los servicios y la **calidad** de prestación de los mismos

¿En qué consiste?

- ✓ Creación de **Bases de Datos de Conocimiento** (RE SAP, inventarios en eServi,...)
- ✓ Diseño de un **Modelo de Explotación** de los Servicios
- ✓ Elaboración del **Informe de Indicadores** y **Cuadro de Mando Integral**
- ✓ Adaptación e implantación del **código de clasificación de costes** ITOCC
- ✓ **Facturación interna** de costes por ocupación y utilización de los servicios

4. PLANES DE SOPORTE AL CLIENTE INTERNO

4.2. INFORMACIÓN DE GESTIÓN

Claves de Optimización

- ✓ **Registro y análisis** de información
- ✓ **Medir** para gestionar
- ✓ Gestionar **informando**

Magnitudes y Resultados

- ✓ **Informe de costes de ocupación** detallado por empresa, área y departamento
- ✓ **Información on-line** detallada de consumos por empleado (Viajes, telefonía, material de oficina, etc.)
- ✓ **Refacturación** anual del 20% de costes de ocupación

4.3. COMUNICACIÓN E IMAGEN

¿Qué persigue?

- ✓ Consolidar la imagen de **equipo**
- ✓ Gestionar las **expectativas** del cliente interno con los servicios
- ✓ Dar **visibilidad** a la amplia gama de Servicios Gestionados

¿En qué consiste?

- ✓ Desarrollo de un **Plan de Comunicación**
- ✓ Campañas de **concienciación y promoción** de servicios
- ✓ Creación y Desarrollo de una nueva **Imagen Corporativa** de Servicios Generales

Claves de Optimización

- ✓ **Orientación al Cliente** Interno
- ✓ Gestión del **cambio de cultural**

Magnitudes y Resultados

- ✓ **Publicación de todas las Políticas y Procedimientos** generados en la web corporativa
- ✓ Creación de un **Manual de Imagen** de Servicios Generales

4.4. MODELO DE CLIENTE INTERNO

¿Qué persigue?

- ✓ **Garantizar la Satisfacción** del Cliente Interno con los servicios
- ✓ Contribuir a la **mejora del Clima Laboral**

¿En qué consiste?

- ✓ **Unificación de la Oferta** de Servicios
- ✓ Establecimiento de la **ventanilla única** de atención al cliente
- ✓ Implantación de un **modelo de calidad** de servicio
- ✓ Aportar **servicios de valor añadido** para el cliente interno
- ✓ Realización de **sondeos de satisfacción** con los servicios

Claves de Optimización

- ✓ Orientación al **Cliente Interno**
- ✓ Formación en **Facility Management**

Magnitudes y Resultados

- ✓ Atención a 10.000 clientes internos (4.500 empleados y 5.500 colaboradores)
- ✓ Satisfacción Global del cliente interno con los servicios 6,25 (año 2003) año de la unifica

4.5. TELECOMUNICACIONES CORPORATIVAS

¿Qué persigue?

- ✓ **Rentabilizar las Redes Corporativas** a través del uso intensivo de sus prestaciones
- ✓ **Mejora de la eficiencia** a través de la unificación de procedimientos de gestión interna
- ✓ **Reducción de costes** por consumos
- ✓ Comunicaciones corporativas como un elemento facilitador en los procesos de negocio e incorporación de los **nuevos servicios**

¿En qué consiste?

- ✓ **Unificación y explotación** de la Red Privada Virtual
- ✓ **Homogeneización** de procedimientos
- ✓ Definición de la **Carta de Servicios** y Políticas de Uso
- ✓ **Reporte periódico** de gastos detallados por consumo
- ✓ Mejorar el **conocimiento de los productos** y servicios a través del efecto demostración

4.5. TELECOMUNICACIONES CORPORATIVAS

Claves de Optimización

- ✓ Obtención de ahorros en consumos vía:
 - ◆ Definición de **perfiles de usuarios**
 - ◆ **Sensibilización** sobre el gasto (reporte detallado on-line)
- ✓ **Homogeneización** de procedimientos y best-practice
- ✓ Aprovechamiento de las **capacidades** de la red

Magnitudes y Resultados

- ✓ **Unificación de las Redes** de Comunicaciones de Voz Corporativas
- ✓ Optimización de uso líneas 900
- ✓ Revisión y **Publicación del Inventario** de extensiones fijas y móviles
- ✓ **Inventario de todos los servicios** con asignación personal y redefinición de perfiles
- ✓ Reducción de costes por consumos en un **13%**

4.6. VIAJES CORPORATIVOS

¿Qué persigue?

- ✓ Homogeneización de **niveles de servicio**
- ✓ Reducción de costes por **economía de escalas**

¿En qué consiste?

- ✓ Elaboración de una **nueva Política de Viajes**
- ✓ **Negociación** de:
 - ✓ Tarifas Aéreas
 - ✓ Tarifas Hoteles
 - ✓ Rent a Car

Claves de Optimización

- ✓ **Sinergias** por volumen

Magnitudes y Resultados

- ✓ Obtención de ahorros en costes de viajes en un **30%** respecto a presupuesto
- ✓ Reduc

4.7. OTROS PLANES

Reprografía y Material de Oficina

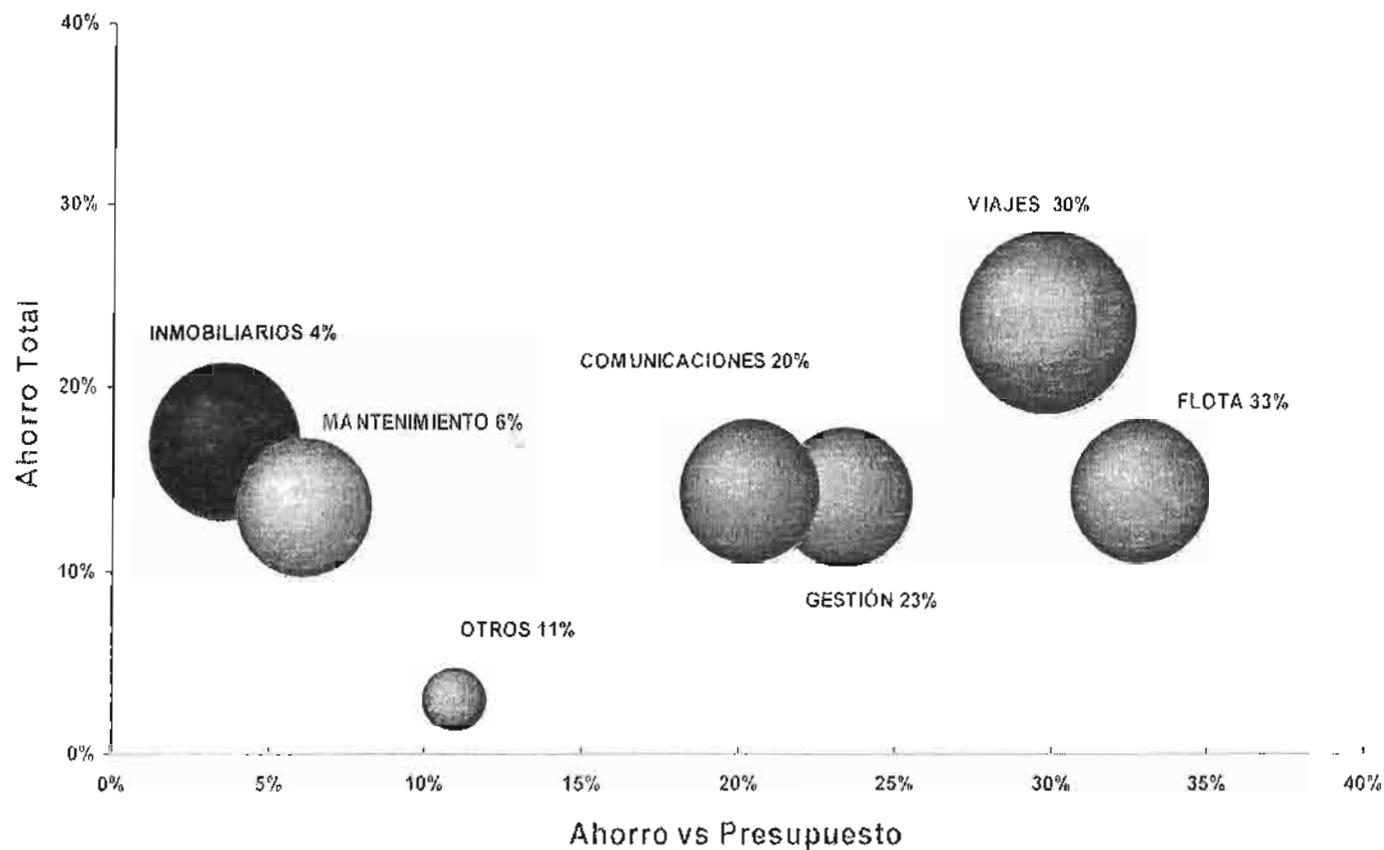
- ✓ Implantación de un **modelo homogéneo** de servicios Integrales de fotocopiado y reproducción
- ✓ **Externalización** de todo el parque de máquinas y su mantenimiento
- ✓ **Modelo de costes** por evento (copia)
- ✓ **Revisión y Licitación** del Catálogo de Material de Oficina y Papelería Corporativa
- ✓ Reducción en un **30%** el coste del servicio

Vehículos de Flota

- ✓ Revisión y desarrollo de **nueva Política** de Flota Comercial
- ✓ Enfoque más **flexible** de la flota comercial Car allowances + Tarjeta de combustible vs puesta a disposición de vehículo
- ✓ **Reducción** de la Flota Técnica
- ✓ **Homogeneización** de la Política de Flota de Mandos
- ✓ Reducción en **7%** el coste medio por vehículo
- ✓ Reducción del **55%** en el número de vehículos

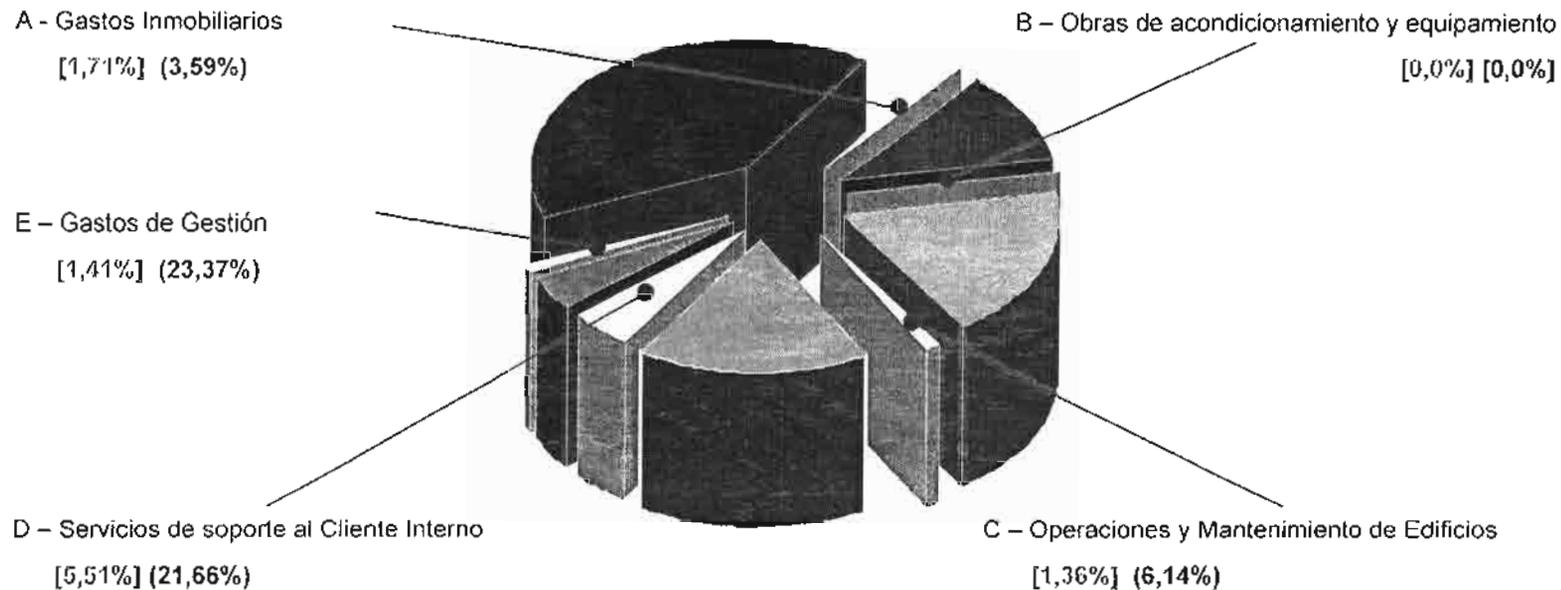
- 5.1. Resultados económicos por planes**
- 5.2. Resultados económicos globales**
- 5.3. Contribución del FM a los resultados de compañía**
- 5.4. Una nueva imagen de Servicios Generales**

5.1. RESULTADOS ECONÓMICOS POR PLANES



5.21. RESULTADOS ECONÓMICOS GLOBALES

Ahorro previsto del 10 % del presupuesto total gestionado por el área de Servicios Generales



[] Porcentaje de ahorro respecto al Ppto Total de SSGG

() Porcentaje de ahorro

5.3. CONTRIBUCIÓN DEL FM A LOS RESULTADOS DE COMPAÑÍA

La implantación de la estrategia basada en FM va ha contribuir en los resultados del año 2004 del Grupo Auna con

- ✓ Mejora del Resultado en **9,3 M€ (27%)**
- ✓ Incremento del Flujo de Caja en **10,6 M€ (23%)**

5.4. UN NUEVO CONCEPTO, UNA NUEVA IMAGEN

