



+ MUJERES DIRECTIVAS

Entrevista a Marta Nogueroles

Directora de Planificación y Finanzas de Correos

ENTREVISTA REALIZADA POR
Ricardo Cañizares

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid –Auditoría y Financiación– ha realizado cursos de Doctorado en la rama de Política Económica y Monetaria y otros de especialización en diversas escuelas de negocios. Comenzó trabajando en el Mercado de Futuros y Opciones de Renta Variable y luego obtuvo una amplia experiencia en KPMG Auditores, donde fue Gerente. Desde julio de 2004 es Directora de Planificación y Finanzas de Correos, además de Consejera Delegada de Chronoexpres y de Correos Telecom. Con 34 años, ya ha sido distinguida con varios premios por su brillante trayectoria.

¿Cuáles son sus responsabilidades como Directora de Planificación y Finanzas de Correos?

La dirección de Planificación y Finanzas tiene una responsabilidad directa sobre más de 1.000 personas y cuatro subdirecciones: inmuebles y compras, gestión económica, gestión financiera y unidad de planificación. Asume la responsabilidad funcional financiera a nivel descentralizado y cuenta con 14 cabeceras financieras zonales. También soy miembro de la Comisión de Auditoría y Control del Grupo Correos, que comprende a la



sociedad matriz, Correos, y sus filiales Chronoexpres, Correo Híbrido y Correos Telecom.

La subdirección de inmuebles y compras gestiona todo el parque inmobiliario de Correos –más de 7.000 centros– y todas las compras de la Sociedad. En 2006, por ejemplo, realizamos más de 500 actuaciones, con una inversión de 144 millones de euros, prueba del interés de Correos por mejorar sus infraestructuras.

La subdirección de gestión financiera es responsable del proceso de facturación –más de 1.300 millones de euros– y de la gestión y control de la tesorería corporativa de todo el Grupo Correos. También se ocupa del control financiero del nuevo acuerdo por el que ha nacido “BanCorreos”, la nueva marca de los servicios financieros de Correos como agente de Deutsche Bank.



La subdirección de gestión económica se ocupa, entre otras muchas competencias, de la tributación fiscal, tarea compleja que conlleva, por ejemplo, elaborar y liquidar todos los impuestos directos e indirectos de la Sociedad Estatal y, al mismo tiempo, coordinar la tributación de todo el Grupo. Esta subdirección también se ocupa de toda la gestión presupuestaria del Grupo Correos, incluyendo la elaboración y presentación de los estados financieros individuales de Correos, los consolidados a nivel de grupo, así como de los presupuestos para su posterior tramitación ante los Ministerios de Fomento y de Economía y Hacienda, en el marco de los Presupuestos Generales del Estado.

Por último, la unidad de planificación se encarga, entre otras tareas, de generar la información de control de gestión y de contabilidad analítica, la cual es absolutamente necesaria para el cálculo del coste neto del Servicio Postal Universal (SPU), para asegurar la correcta implantación del modelo de descuentos comerciales siempre basado en costes evitados, y la correcta aplicación desde el punto de vista financiero del precio de acceso a la red postal pública.

En definitiva, las responsabilidades son numerosas y complejas pero, también, apasionantes.

Usted proviene de la empresa privada, ¿cómo ve la transformación de Correos de un ente público a una sociedad anónima?

La contemplo con especial orgullo y admiración, porque Correos ha experimentado una enorme transformación tanto por la plena incorporación de las nuevas tecnologías en el conjunto de la compañía –en sus procesos y en sus



productos y servicios-, como por la asunción de un modelo de gestión empresarial que se basa en la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad para conseguir aumentar la calidad del servicio postal. Culturalmente

Correos ha vivido una enorme transformación con la incorporación de TIC y la apuesta por una gestión eficaz, eficiente y flexible

también se ha impulsado y asumido esa transformación de modo muy satisfactorio, pues la implicación y el compromiso de nuestros más de 65.000 trabajadores está fuera de toda duda.

Trabajamos en un sector cada día más competitivo en España y esto nos ha motivado positivamente para

agilizar la transformación empresarial necesaria y para acometer una continua adaptación a las nuevas exigencias del mercado. En España, ha habido un mercado históricamente muy abierto, pues desde los años 60 está liberalizado el correo local, el más rentable, por lo que en ese segmento siempre ha existido la competencia. Y en los últimos años, ante la anunciada liberalización del sector postal, están cada vez más presentes los principales operadores europeos y mundiales.

Le pondré un ejemplo de la transformación en Correos desde el punto de vista financiero: ahora, el cierre mensual financiero de Correos, en tiempo y forma, con absoluta fiabilidad e integridad, es comparable al de cualquier empresa cotizada. Ello es posible por la gran inversión realizada en los últimos años en sistemas de información económico-financiera, con una clara apuesta por un sistema ERP (SAP) integrado a todos los sistemas de las distintas áreas de gestión de la compañía.



No obstante, debemos continuar trabajando muy duramente ante los nuevos retos y exigencias del mercado postal. En Correos apostamos por la mejora continua en nuestros procesos operativos y, de manera especial, en la gestión de la compañía "como un todo". Queremos mantener nuestro compromiso y vocación de servicio público y orientar nuestra oferta hacia la mejor satisfacción de los clientes, con servicios que aporten más valor añadido, apoyados en la innovación y en la diversificación, para garantizar un futuro tan, o más, prometedor que el presente.

En Chronoexprés, nuestra filial de paquetería, esperamos alcanzar este año números negros, tras reducir un 88% sus pérdidas en dos años

¿Cuáles han sido los mayores retos a los que se ha enfrentado desde su actual cargo?

En los últimos años la compañía ha obtenido los mejores resultados económicos de su historia. En 2005 se batió el récord, con un resultado positivo de explotación de 204 millones de euros; y una cifra de beneficios antes de impuestos de 240 millones de euros. Los datos de 2006 también han sido relevantes: 227 millones de euros de beneficios antes de impuestos y una ejecución presupuestaria del 92%.

Esta dirección de Planificación y Finanzas y cada una de sus cuatro subdirecciones han afrontado retos muy relevantes.



En Inmuebles y Compras se ha centralizado la gestión inmobiliaria de Correos, asumiendo también el control centralizado de las reformas y obras de adaptación de las nuevas adquisiciones. Además, hemos diseñado e implantado, por primera vez en la Sociedad Estatal, el modelo de gestión de obras "llave en mano", que ha aumentado la agilidad y eficiencia de las reformas de locales.

Con este sistema, se han acometido obras por valor de 75 millones de euros anuales desde 2005.

En Gestión Financiera, hemos implantado el sistema de barrido diario de tesorería en la red de oficinas y, paralelamente, un sistema automatizado diario de transporte de fondos en toda la red. Además, se ha impulsado la "gestión activa de la tesorería", con una



inversión media anual de 250 millones de euros y unos rendimientos muy significativos. Otro hito reseñable ha sido la novación del contrato que ha dado origen a BanCorreos, nuestra marca de servicios financieros.

Desde la subdirección de Gestión Económica hemos afrontado con éxito la implantación del IVA, desde enero de 2006, en los servicios postales no reservados; y también del IGIC y el IPSI, en 2007. También se han creado departamentos internos especializados en consolidación financiera y tributación fiscal. Asimismo estamos participando, junto a nuestra División de Correo, en la externalización de la administración de nuestra flota de más de 12.000 vehículos.

El mayor reto de la Unidad de Planificación ha sido implantar, desde 2005, un modelo de contabilidad analítica, acorde a la normativa aprobada, para el cálculo del coste neto del Servicio Postal Universal (SPU). Así, se han obtenido unos resultados razonables y auditados de costes medios unitarios por producto, que sirven de base para el cálculo de la necesidad de financiación del SPU; de soporte al modelo de descuentos comerciales basados en costes evitados, y para el cálculo óptimo del precio de Acceso a la Red Postal Pública.

Por último, como Consejera Delegada de Chronoexpres, nuestra filial de paquetería urgente, he participado en la elaboración del Plan de Saneamiento de la empresa que, con 140 millones de euros de cifra neta de negocios y unos 1.400 empleados, ha conseguido reducir sus pérdidas en un 88% en tan sólo dos años. Esperamos que en este ejercicio sea posible alcanzar los números negros.

¿Nos puede comentar los proyectos en curso y los que tienen previsto acometer a corto plazo?

En primer lugar, tenemos que mantener el riguroso y permanente control de todos los que antes he mencionado, en especial para lograr cumplir el Plan de Saneamiento de Chronoexpres en 2007. Además, a esta Dirección le corresponderá controlar minuciosamente todo lo relativo al cálculo del precio del Acceso a la Red en los distintos acuerdos bilaterales que se firmen con operadores entrantes. También resultará

se invertirán casi 250 millones de euros, de los cuales una gran parte se dedicarán a la mejora de infraestructuras y a la renovación tecnológica. El grueso del presupuesto está en las siguientes partidas: 160 millones de euros servirán para mejorar las infraestructuras de las oficinas y centros logísticos; 34 millones de euros, para las TIC y el equipamiento informático; 14 millones de euros, para modernización de carterías y oficinas y 10 millones para elementos de transporte.

Otros proyectos a destacar

Uno de los proyectos estratégicos de la Sociedad es incorporar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a todas las áreas de la empresa. Ya hemos equipado con PDA a todos nuestros carteros de reparto urgente, y vamos a extender progresivamente su uso entre todos los carteros, urbanos y rurales; es decir, más de 28.000 a los que esta herramienta va a facilitar su trabajo de reparto. Otro gran proyecto es el sistema de control de calidad por radiofrecuencia para ganar calidad en plazos de entrega, con el que Correos es pionero en el sector postal europeo. Correos trabaja para mantener su posición de liderazgo en el mercado de la correspondencia y aumentar su presencia en el sector de la paquetería. También seguiremos potenciando nuevos productos y servicios a través de la Oficina Postal Virtual, disponible en nuestra página web www.correos.es: el burofax, el giro electrónico, correo digital, postales y felicitaciones online y el sello personalizado, el cual está siendo un auténtico éxito. ♦

En Correos apostamos por la mejora continua en nuestros procesos operativos y también en la gestión de la compañía como un todo

clave la colaboración con la Subdirección de Regulación de Servicios Postales del Ministerio de Fomento para el cálculo de la necesidad de financiación del Coste Neto del Servicio Postal Universal.

¿Nos puede comentar los planes de inversión para los próximos años, y específicamente en tecnologías de información y comunicaciones?

Correos trabaja con un plan inversor cuatrienal de algo más de 1.000 millones de euros. En este ejercicio