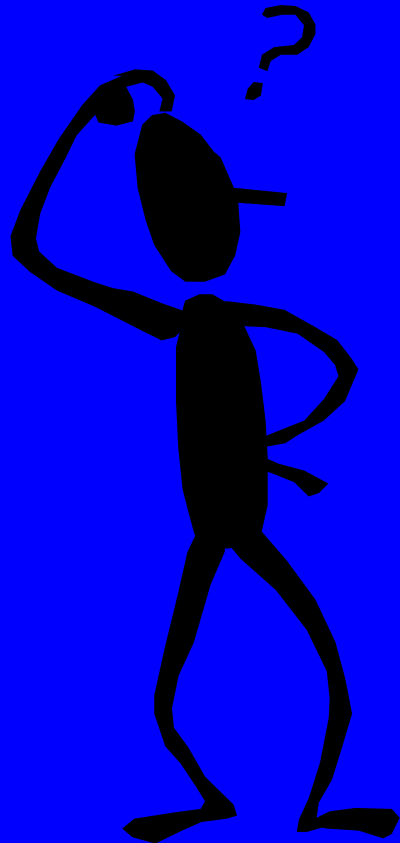


CAMINANDO HACIA EL EURO

Avila, 7 Julio 2.000



Hoy
me
gustaría



- Ofrecerles una panorámica general del proceso de adaptación al Euro seguido por una Pyme, la sistemática que debe seguir el proceso, y las principales etapas del mismo.
- Y comentarles con mayor detenimiento alguna de las partes, que para mi han sido mas interesantes.

En primer lugar

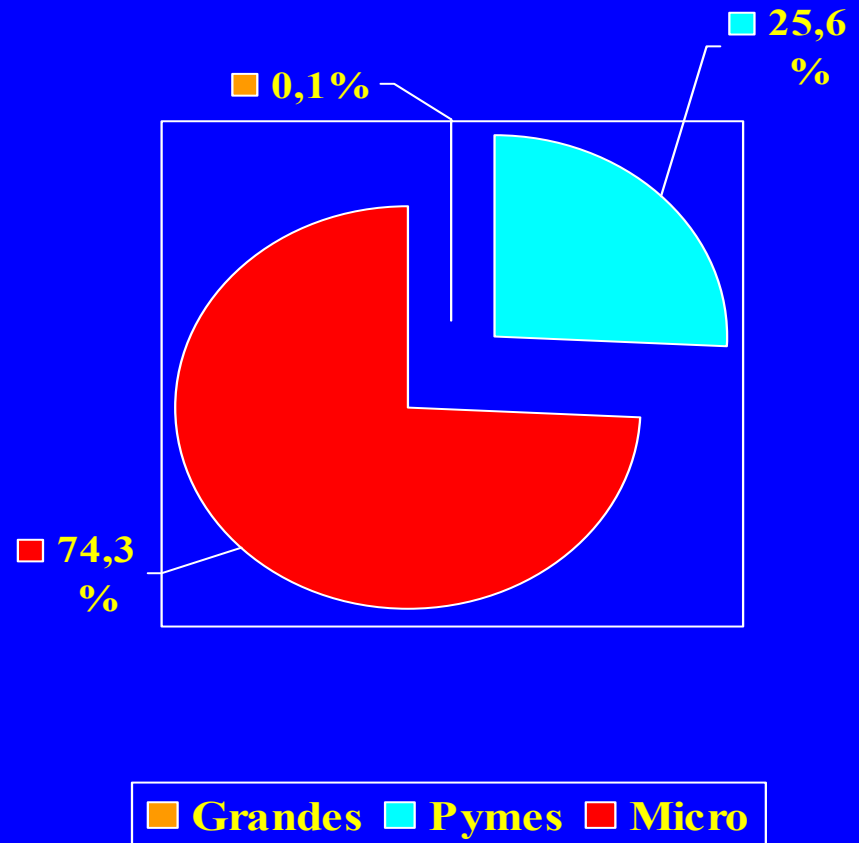
Me gustaría comentarles el
amplio abanico que supone
hablar de una Pyme en
España.



- ▶ **Personal** > *250 trabajadores*
- ▶ **Balance** > *27 millones de Euros*
- ▶ **Ventas** > *40 millones de Euros*

En España, sí atendemos al número de empleados:

- Empresas **Grandes** (mas de 250 empleados).
- **Pymes** (Entre 1 y 250 empleados).
- **Micro** (sin empleados)



Nosotros seguiremos el ejemplo

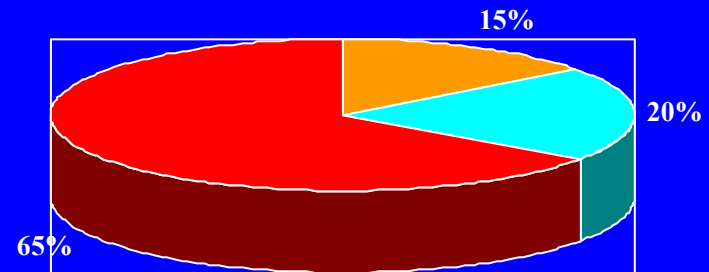
De una Pyme industrial
fabricante de aditivos
químicos para la
construcción, constituida
hace 20 años.



- ▶ **Personal** *98 trabajadores*
- ▶ **Balance** *5 millones de Euros*
- ▶ **Ventas** *> 8,5 millones de Euros*

Los empleados están distribuidos según áreas funcionales

- 14 en Producción
- 12 en Administración
- 72 en Comercial, de los cuales:
 - 12 personal de plantilla
 - 60 Agentes Comerciales



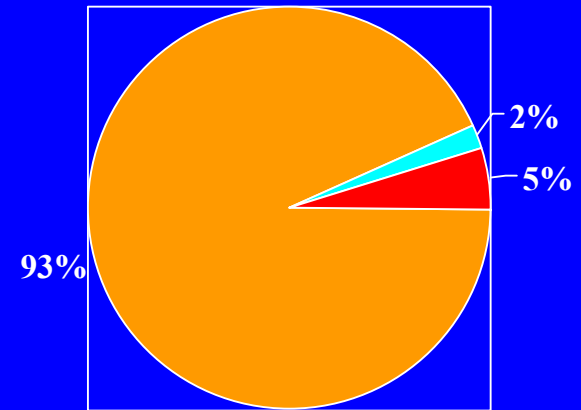
Ventas

Facturación superior a 8,5 millones de Euros, de los cuales:

↓ 93% nacionales

↓ 2% intracomunitarias

↓ 5% exportaciones





En septiembre de 1.998, el equipo directivo de la empresa intuía que la implantación del Euro como moneda única, afectaría a aspectos importantes de nuestra empresa, pero desconocía de que forma y en que grado, por lo que se decidió crear el EQUIPO EURO, con el mandato expreso de analizar los posibles efectos del Euro.

Equipo Euro

En nuestro caso:

- Fue constituido por 4 personas.
- De distintas áreas funcionales (Administración, comercial, producción y logística).
- Con un elevado conocimiento a nivel general de la empresa.
- Y se le dotó de un elevado grado de autonomía, con el total apoyo de la Dirección, reportando directamente a esta.



Sus primeras conclusiones fueron:

- La implantación del Euro por si misma no es lo importante. Adquiere realmente importancia, si lo consideramos como un paso decisivo en el proceso de integración económica europea.
- El Euro impacta globalmente a la empresa, en todas y cada una de sus áreas, quizá de forma muy distinta, pero siempre en todas ellas. Es un error muy frecuente pensar que el Euro afectará solamente a los sistemas informáticos, y a la contabilidad.



Las conclusiones obtenidas por el
Equipo Euro
en cada área funcional
fueron las siguientes:



Área Comercial y de Marketing

(1 de 4)




El sector químico europeo, es líder a nivel mundial, tecnológicamente avanzado, muy competitivo, y con una elevada productividad, por lo que es mas que predecible un notable aumento de la competencia.

Este incremento de competencia, difícilmente se notará en toda su intensidad desde un primer momento, pero será una tendencia, que con el paso del tiempo, se irá acentuando de una forma progresiva e imparable.

Área Comercial y de Marketing

(2 de 4)




Conscientes de que la mayor competencia tensionará los precios a la baja. Como estrategia defensiva, se opta por:

- Reingeniería de los sistemas productivos y de gestión, a efectos de reducir los costes asociados a los mismos.
- Incrementar el valor añadido de nuestra red comercial altamente cualificada, potenciando la figura del “asesor técnico”, frente al tradicional vendedor.


Área Comercial y de Marketing

(3 de 4)

- 
- Potenciar la “imagen de marca”, mediante la certificación en Calidad (ISO 9001) y Medio Ambiente (ISO 14.001).
 - Potenciar el elemento diferenciador de nuestros productos con un alto componente ecológico, “Empresa Limpia” “Producto Verde”.
 - Reforzar el servicio postventa, mediante el establecimiento de un departamento de “atención al cliente”.

Área Comercial y de Marketing

(4 de 4)



Convencidos de que con la implantación del Euro pasamos de unos mercados locales a un nuevo mercado paneuropeo con mas de 400 millones de clientes potenciales, no queremos dejar pasar esta oportunidad, pero somos conscientes de la escasa implantación de nuestras ventas a nivel comunitario, por lo que elegimos como estrategia expansiva los “acuerdos comerciales” con empresas comunitarias de similares características y productos complementarios.

Área Financiera

(1 de 3)



En las operaciones intracomunitarias, la eliminación de los costes asociados al riesgo de cambio, no será muy importante por el lado de las ventas, pero si será significativa en las adquisiciones.



En las operaciones con terceros países, al estar concentradas en la zona “\$”, se seguirá manteniendo esta moneda, por exigencia de los clientes.



A medio plazo se estima una reducción de los costes de financiación:

- Referenciar todas las operaciones de financiación ajena al MIBOR, o índice sustitutivo (EUROIBOR)
- Revisar la política financiera de stock (muy restrictiva actualmente)
- Revisar la política financiera de proveedores
- Revisar la política de inversión



La aparición de sistemas electrónicos de transferencias de fondos rápidos, eficaces y seguros a nivel europeo:

- Permitirá una notable agilización de la operativa comercial, reduciendo los costes administrativos asociados a la misma.
- Para poder aprovechar estas ventajas, habrá que revisar los circuitos de tesorería de la empresa, adaptándolos a los nuevos sistemas electrónicos.



En un entorno globalizado y tecnológicamente avanzado, los sistemas informáticos son clave para una empresa, pues de ellos depende el correcto funcionamiento en las distintas áreas funcionales que los utilizan como herramienta habitual de trabajo.




La coincidencia temporal de la implantación del Euro y del denominado “efecto 2.000”, nos obligará a realizar cambios significativos en los mismos.




La dimensión de los cambios es tan grande, que debemos aprovechar la ocasión para revisar todos los sistemas administrativos y de gestión, así como los procesos informáticos que los soportan, desde una doble óptica:

- Incorporar las funcionalidades propias del Euro y el denominado “efecto 2.000
- Incrementar la productividad a nivel personal, y global de la compañía, reduciendo los costes asociados a los distintos procesos.



Después de un análisis de la situación de los sistemas informáticos de la empresa, se llegó a la conclusión de que con la plataforma actual (Hardware y Software) era prácticamente imposible cumplir los objetivos marcados.



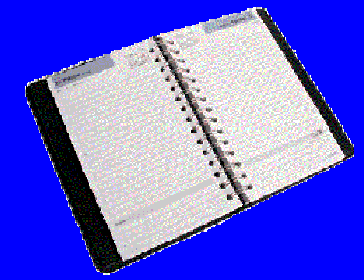
En enero de 1.999 se acometió el “Proyecto ASI” (Adaptación de los Sistemas Informáticos), cuyas principales características veremos a continuación.

Del programa ASI, veremos:



- Las etapas
- El presupuesto económico
- El plan de financiación.
- El balance económico del proyecto

Etapas



Etapas

Proyecto ASI

Diagnóstico general

Duración en semanas																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	.	.	24	25	26	.	36	37	.	40
																			

1ª Etapa

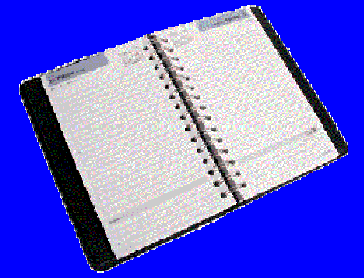
DIAGNOSTICO GENERAL



Con una duración de 4 semanas, en esta etapa:

- Se identificaron todos los elementos afectados (Hardware, Software, datos, puntos críticos del sistema, etc.)
- Se evaluaron las necesidades y soluciones propuestas (Soluciones Hardware, Soluciones Software, aspectos económicos, etc.)
- Se procedió a la elección de la solución que mas se ajustaba a nuestras necesidades.

Etapas



Etapas

Proyecto ASI

Diagnóstico general

Implantación

Duración en semanas																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	.	.	24	25	26	.	36	37	.	40	
																				
																				

2ª Etapa

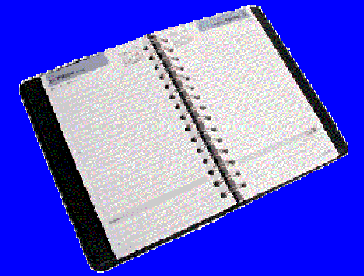
IMPLANTACION



En esta etapa, con una duración de 20 semanas:

- Se procedió a la adquisición, instalación y pruebas de funcionamiento de los elementos Hardware.
- Se procedió a la adquisición, instalación, configuración, y personalización, de los elementos Software.
- Se realizó la formación de los usuarios, y muy especialmente del administrador del sistema.
- Se convirtieron los datos históricos
- Se inició la implantación gradual por áreas funcionales, sin abandonar un funcionamiento en paralelo

Etapas



Etapas

Proyecto ASI

Diagnóstico general

Implantación

Verificación y seguimiento

Duración en semanas																						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	.	.	24	25	26	.	36	37	.	40			
																						
																						
																						

3ª Etapa

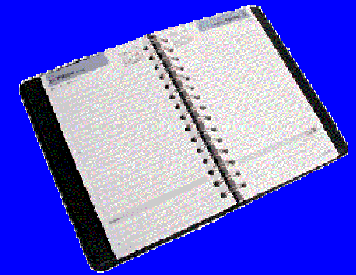
VERIFICACION Y SEGUIMIENTO



En esta etapa, con una duración de 12 semanas, se procedió al:

- Análisis de las desviaciones y deficiencias observadas.
- Elaboración de las medidas correctoras.
- Implantación de las medidas correctoras.

Etapas



Etapas

Proyecto ASI

Diagnóstico general

Implantación

Verificación y seguimiento

Validación Sistema

Duración en semanas																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	.	.	24	25	26	.	36	37	.	40
																			
																			
																			
																			

4ª Etapa

VALIDACION DEL SISTEMA



En esta etapa, con una duración de 4 semanas:

- Se abandona el funcionamiento en paralelo.
- Se elaboran los manuales de procedimientos.
- Se diseña la política de mantenimiento del sistema.
- Se procede a la revisión de los sistemas de seguridad.

En resumen:



Este proyecto tardó 40 semanas en completarse, invirtiéndose 400 horas de consultoría externa, y 1.200 horas de personal interno.



En general, y dependiendo del tamaño y complejidad de la Pyme, los proyectos de adaptación al Euro de los sistemas informáticos, están oscilando entre los 3 y 18 meses.

!Nunca menos de 3 meses!

¿Cuanto nos costara adaptar los sistemas informáticos?



- Dependerá del tamaño y complejidad de la Pyme.
- En todo caso tendremos que considerar tres conceptos de coste:
 - Consultoría Externa
 - Personal Interno
 - Equipamiento



Presupuesto

A la hora de estimar el coste ...



Deberemos solicitar los presupuestos de prestación de servicios desglosados por horas, y por etapas.



Podemos considerar, que normalmente, las horas empleadas de personal interno, sigue una relación de 1 a 3, con las horas de consultoría externa.

También podemos utilizar:



Como primera aproximación, una regla no escrita, obtenida a nivel empírico en mas de 50 procesos de adaptación analizados

*(Nº empleados * 1.350 Euros + 1% de las ventas)*

2

¿Como Financiamos el proyecto?



Tendremos que tener en cuenta:



La posibilidad de obtener “financiación blanda”



La posibilidad de obtener “ayudas financieras”.



La posibilidad de obtener “subvenciones por inversión”.



Financiación

El Balance del proyecto



Como en cualquier proyecto de negocio, tendremos que dar respuesta a tres preguntas:



¿Cuanto me cuesta el proyecto?



¿Que beneficios espero obtener?



¿En cuanto tiempo recuperarare mi inversión?



Balance

En resumen:

En el proyecto de adaptación al Euro de nuestra Pyme, hemos seguido las siguientes etapas:

☐ **Análisis del entorno**

☐ **Impactos Euro**

☐ **Riesgos y
Oportunidades**

☐ **Situación de partida.**

☐ **Plan de adaptación:**

☐ **Cronograma**

☐ **Presupuesto**

☐ **Plan Financiación**

☐ **Balance**

Existen otros muchos aspectos que me gustaría compartir con ustedes, pero el tiempo disponible lo impide, por lo que lo tendremos que dejar aquí.

*Muchas
gracias por su
atención*

