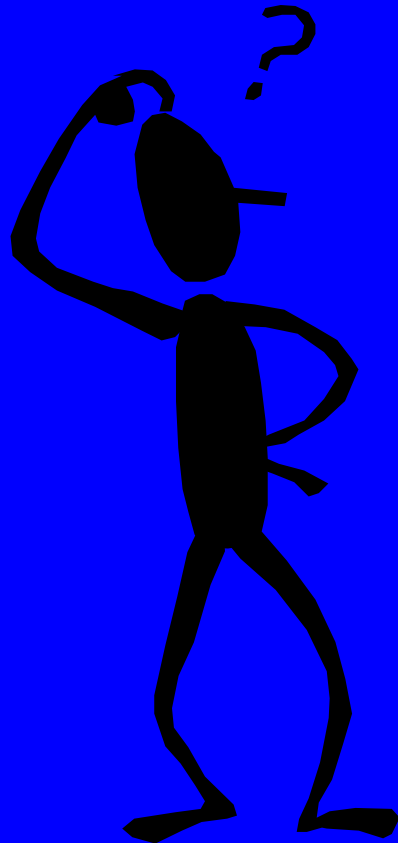


***FACTORES DE ÉXITO EN EL  
PROCESO DE ADAPTACIÓN AL  
EURO***

UNED - Cursos de Verano

Denia - Julio 1.999

# ¿Como adaptar nuestra empresa al Euro?



# A lo largo de estas jornadas

...



- Han adquirido importantes conocimientos sobre la Unión Monetaria, y sus implicaciones a todos los niveles.
- Y seguro que han llegado al convencimiento el euro es un paso mas dentro del proceso de integración europea, y no un simple cambio de unidad de cuenta.

Ya  
estamos  
en la  
situación

...



- Que sabemos que es indispensable adaptar nuestra empresa al euro.
- Que intuimos que esta adaptación afectara a aspectos importantes de nuestra empresa, pero desconocemos de que forma y en que grado.
- Que estamos deseando de llegar a nuestras empresas para ponernos “manos a la obra”

# Una vez en nuestras empresas .....

¿Como y por  
donde  
empezamos?



# Este es nuestro objetivo hoy ...

Sistematizar el  
proceso de  
adaptación al euro  
para poder realizar  
una transición:



- *Ordenada*
- *Sin traumas*
- *Lo menos costosa posible*
- *! Y porque no! rentable*

# Cada empresa es diferente a las demás

Hemos creado la empresa ***B&B Company*** de forma que reúna las peculiaridades mas interesantes de todas las empresas en las que hemos tenido el placer de colaborar en el proceso de adaptación, y así de esta manera poder seguir con un ejemplo el esquema de trabajo propuesto.



# Presentemos a



▶ **Tamaño**

*140 empleados*

▶ **Actividad**

*Industrial*

▶ **Ventas**

*+ 1.500 millones pts*

▶ **Estructura**

*Familiar*

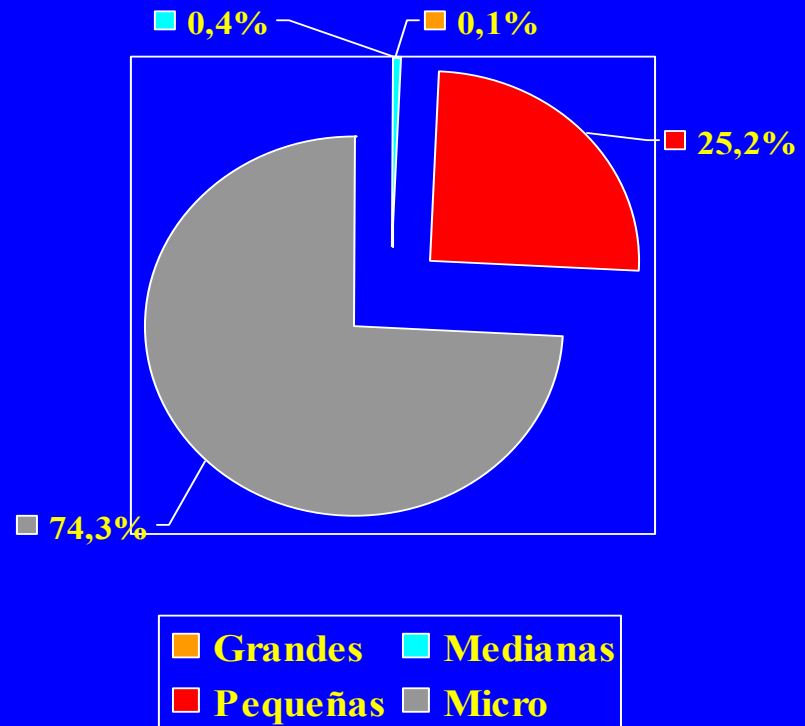
▶ **Organización**

*Profesional*



# Atendiendo al numero de empleados:

- **Empresas Grandes** (mas de 250 empleados).
- **Empresas Medianas** (Entre 51 y 250 empleados).
- **Pequeñas** (entre 1 y 50 empleados)
- **Micro** (sin empleados)



# Actividad de B&B .....

*Es una pyme industrial que desarrolla su actividad desde hace 25 años en el sector químico auxiliar a la construcción,*



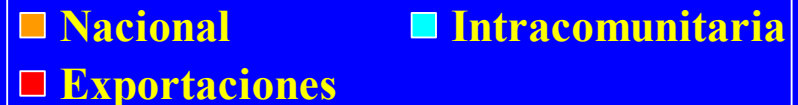
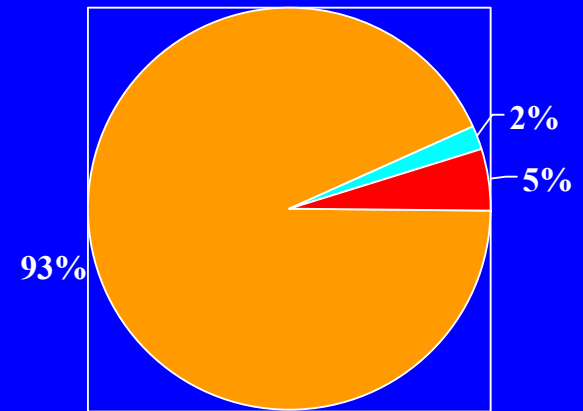
# Ventas de B&B .....

Facturación superior a 1.500 millones de pesetas, de los cuales:

↓ 93% nacionales

↓ 2% intracomunitarias

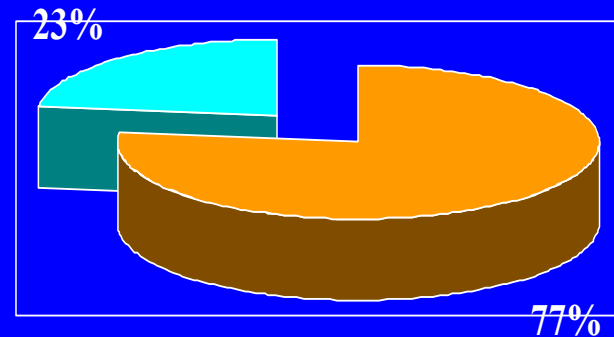
↓ 5% exportaciones



# Estructura de B&B .....

El 77% del capital de B&B esta en manos de un grupo familiar

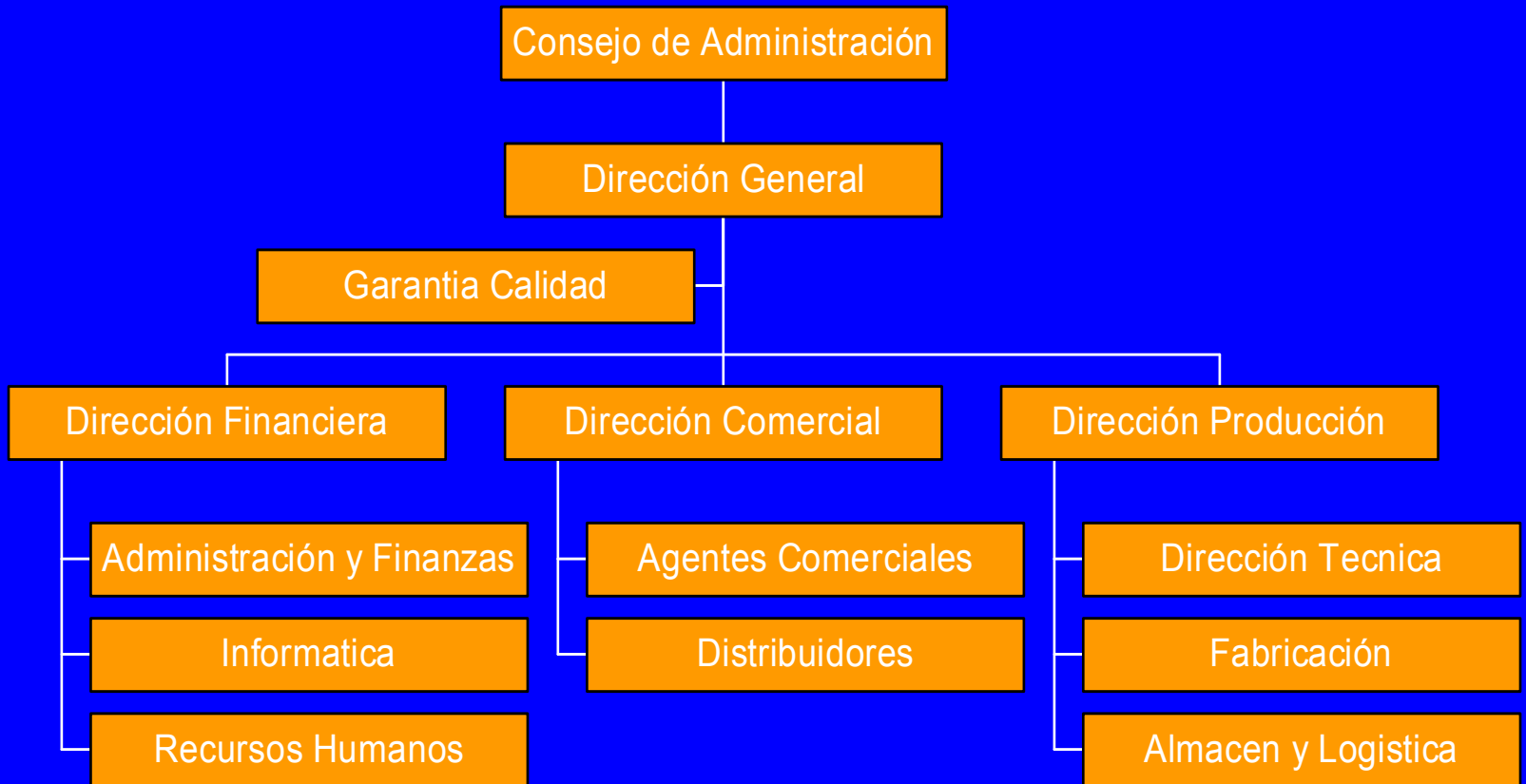
Accionariado



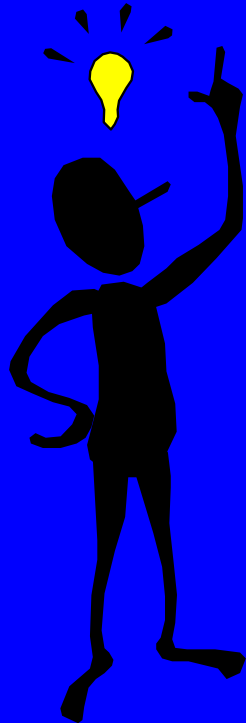
■ Grupo Familiar ■ Otros



# Organigrama de B&B .....



# Una vez establecido el contexto general, y los objetivos, de esta ponencia



Veamos cual seria el primer paso a dar según nuestro esquema en el proceso de adaptación de una empresa al Euro

# Compromiso de la Dirección



En un proyecto de tal envergadura como es el de adaptación de una empresa a la implantación del euro es imprescindible un alto grado de compromiso por parte de la Dirección de la empresa, que apoye el proceso mediante la aportación de todos los recursos físicos y humanos necesarios, y se implique en la motivación de todos los empleados y colaboradores.

# Equipo Euro

Debemos crear un equipo de trabajo multidisciplinar que sea el que lidere el proceso de adaptación, y para conseguir el máximo de operatividad:

- Deberá estar dirigido por una persona con amplios conocimientos de la empresa.
- Contar con el total apoyo de la dirección.
- Estar formado por integrantes de todas las áreas funcionales de la empresa.
- Tener un elevado grado de autonomía.



# Principales funciones:



- **Planificar, definir, e implantar el proyecto euro en la empresa.**
- **Actuar de interlocutor entre los asesores externos y la empresa.**
- **Recoger y valorar la información y sugerencias provenientes de cualquier área funcional de la empresa.**
- **Motivar e implicar al resto de los compañeros en el proceso.**
- **Vigilar y coordinar las actuaciones realizadas en las distintas áreas.**
- **Informar de los logros alcanzados.**
- **Elaborar el plan de formación.**

*La presentación en un orden determinado no significa el orden estricto de comienzo y fin de cada tarea, ya que en ciertos casos alguna de ellas se podrá realizar de forma paralela, como por ejemplo la formación*

Comenzara con la  
elaboración formal del  
Plan de Transición al  
Euro

**Proyecto Euro**

**2.000**



↪ Presentación y objetivos.

✦ Fases del proyecto.

- ↓ Análisis del entorno
- ↓ Definición de impactos
- ↓ Objetivos y metas
- ↓ Situación inicial
- ↓ Programas específicos
- ↓ Sensibilización
- ↓ Plan de formación
- ↓ Adaptación
- ↓ Seguimiento y evaluación

✦ Calendario de ejecución

✦ Presupuesto económico

# Presentación del Proyecto

Es un documento formal mediante el cual la mas jerarquía de la empresa:

- **Razona su necesidad**
- **Trasmite su compromiso y apoyo.**
- **Se compromete a dotar los recursos necesarios.**
- **Crea el equipo Euro y lo dota de plena autonomía.**
- **Expone los objetivos esperados.**
- **Establece el ámbito de aplicación**



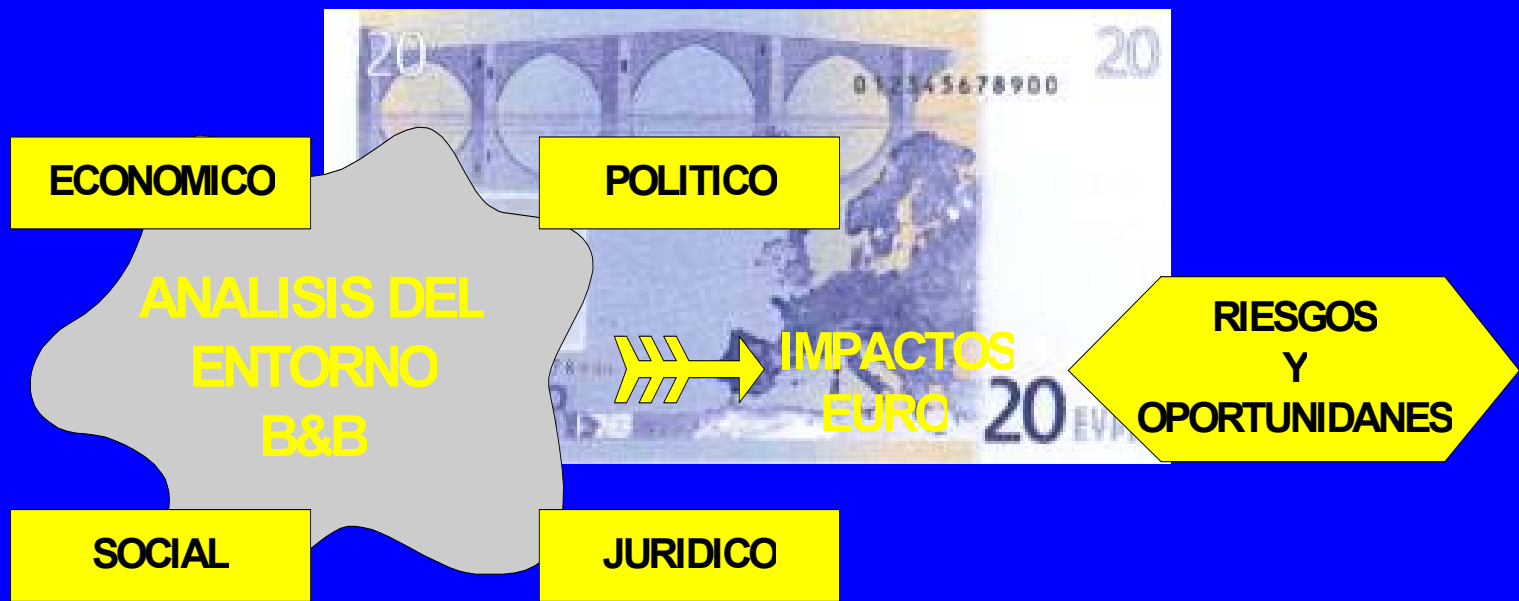
# ¿Que pretendemos con este documento?



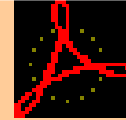
- **Dar a conocer a terceros el proyecto:**
  - Empleados y Colaboradores que tendrán que trabajar en el.
  - Entidades financieras a las que podemos pedirles la financiación del mismo.
  - Administraciones Publicas que pueden aportar ayudas.
- **Dejar constancia de la prioridad del proyecto y el compromiso de las mas altas instancias de la empresa.**
- **Solicitar la involucración en el proyecto de todos los empleados y colaboradores de la empresa.**
- **Formalizar la constitución del Equipo Euro**

# Análisis del Entorno

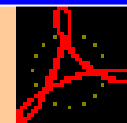
El siguiente paso del equipo euro es analizar el entorno económico, jurídico y social en el que se mueve la empresa, y las posibles alteraciones en el mismo como consecuencia de la implantación del euro.



# Análisis del entorno ....



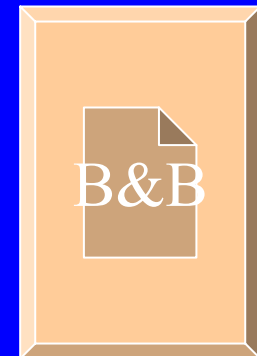
Preguntas



Respuestas

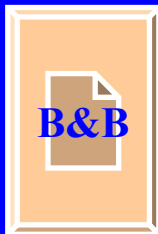
# Impactos (Riesgos - Oportunidades)

En base al análisis del entorno podremos determinar los impactos de la implantación del euro para la empresa, y analizar los riesgos y oportunidades que el proceso conlleva.



# Objetivos y Metas

Ya estamos en disposición de definir los objetivos y metas de nuestro proyecto “Euro 2.000”, de forma que una vez constatada la situación actual de cada área funcional, podamos establecer los proyectos específicos.



# Revisión Inicial

Se trata de determinar la situación de partida, por lo que tendremos que analizar y documentar todos los procesos y sistemas existentes en las distintas áreas funcionales de la empresa



Se analizarán los circuitos de:

- Producción
- Distribución
- Compras
- Ventas
- Tesorería
- Financiación

Haciendo especial mención de:

- Los recursos (humanos, materiales y financieros) consumidos en cada uno
- El valor añadido aportado por cada uno.
- La estructura informática que soporta cada uno de ellos.

# Para lo cual podemos utilizar ..

Alguno de los Chek List existentes, como por ejemplo los de AMUE (The Association for the Monetary Union of Europe), adaptados a las peculiaridades de cada una de las areas funcionales de nuestra empresa.



Ventas



Recursos Humanos



Proveedores



Contabilidad



Financiero



Sistemas

# En esta fase

**Es recomendable contratar expertos externos, que junto con el Equipo Euro, se encargue de realizar la revisión inicial, y de preparar la documentación dimante de la misma**



**La mejor forma de acometer esta fase es que los expertos externos junto con el coordinador interno mantengan reuniones con todo el personal de la empresa, empezando por las jerarquías mas altas, hasta terminar con los puestos operativos o de línea, para de esta forma ir obteniendo una fotografía de la empresa, a un nivel de detalle mayor, cada vez que se salta de escalón.**

# ¿Porque contratar asesores externos?



- Es mucho mas acertado que los distintos diagnósticos sobre nuestra empresa los realice un tercero, siempre mucho mas objetivo, pues no esta involucrado en el día a día de la compañía.
- El asesor o consultor, como queramos llamarlo, tiene mas tiempo que nosotros para dedicarlo a la labor encomendada. Es su trabajo.
- El asesor dispone (o debe disponer) de los conocimientos y experiencia necesarios para realizar la labor encomendada en menos tiempo y con mas efectividad que nosotros.
- El asesor dispone de una estructura acostumbrada a trabajar en distintos proyectos, que apoya la labor de consultoría, y dispone de los medios necesarios para su correcto seguimiento.
- Por ultimo, y no por eso menos importante, en casi todas las líneas de apoyo estatales, autonómicas, o locales, se bonifica mucho mas la consultoría externa, en detrimento de la asignación de recursos humanos propios.

# A la hora de contratar expertos externos

...

Existen una serie de recomendaciones importantes a la hora de contratar los servicios de expertos externos:

- ☞ No podemos contratar la responsabilidad del proyecto de adaptación a un asesor externo. La responsabilidad es de la empresa, y el asesor es un colaborador mas, por muy cualificado que este este.
- ☞ Debemos seleccionar cuidadosamente los asesores externos a contratar para el proyecto de adaptación, obtener recomendaciones, entrevistar a mas de uno, verificar referencias de empresas con las que hubieran trabajado anteriormente, etc.



☰ Aunque es muy difícil encontrar una firma de asesores con experiencia y cualificación suficiente para que nos puedan apoyar en todas las áreas funcionales de la empresa, deberemos contratar a aquellos que nos puedan proporcionar un asesoramiento lo mas integral posible, o por lo menos, asegurarnos de la “compatibilidad” entre los distintos asesores contratados, a efectos de evitar las clásicas disputas entre ellos, pues detrás de cada discrepancia entre los distintos asesores, existe un coste de oportunidad para la empresa.

☰ En cada actividad, se deberá contratar el asesoramiento a lo largo de todo el proceso: Evaluación inicial, propuesta de recomendaciones, implantación, verificación, formación y adiestramiento.

Imponer en el momento de la contratación la formación de un equipo empresa/asesor, para que nuestra gente pueda adquirir conocimiento y métodos del asesor, y para que el asesor se pueda imbuir en la cultura de la empresa.

Imponer en el momento de la contratación la elaboración de un plan de transición, para una vez implantados los nuevos sistemas y procedimientos, nuestra gente pueda asumir las funciones del asesor, y poco a poco prescindir de los servicios del asesor externo, aunque se continúe con un asesoramiento de mantenimiento. A los asesores externos tampoco les interesa “casarse” con las empresas, les interesa mucho mas una vez implantado el sistema un asesoramiento puntual o de mantenimiento.

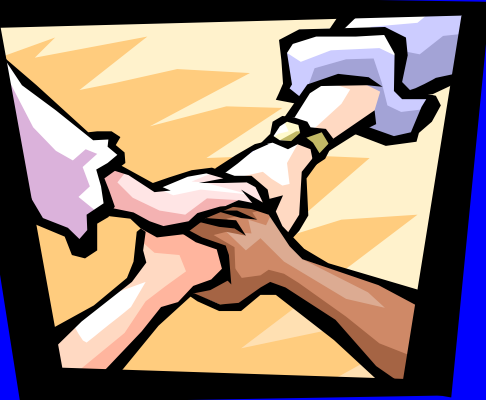
# En el Caso de ..



- Se contrataron los servicios de una firma consultora a efectos de analizar todo lo referente a las áreas comercial y de producto.
- Se llegó a un acuerdo con la firma auditora de la empresa para la revisión de todos los aspectos referentes a las áreas de administración y finanzas.
- Se contrataron los servicios de una empresa consultora para analizar todo lo referente a sistemas y procesos informáticos.

# Antes de comenzar la revisión

- Cada grupo de expertos elaboro conjuntamente con el responsable del proyecto un plan de trabajo en el que se indican las distintas actividades y fechas previstas.
- A cada grupo de expertos se le asigna un miembro del equipo euro, como encargado de coordinar las actuaciones de los expertos con los distintos responsables de las áreas funcionales.
- Se programan reuniones iniciales con los responsables de cada área funcional a efectos de informarles del alcance de la revisión, los objetivos de la misma, y el plan de trabajo preparado por los expertos.



# Durante la revisión



- El coordinador nombrado para cada equipo, interviene junto los expertos en la revisión del área funcional que corresponda.
- Mantiene reuniones periódicas con los responsables de las áreas funcionales, a efectos de mantenerlos informados del desarrollo de la revisión.
- Mantiene reuniones periódicas con el responsable del Equipo Euro, y con los coordinadores de los restantes grupos de trabajo, a efectos de informar y mantenerse informado del desarrollo de las actuaciones, y así poder disponer de una idea de conjunto sobre las mismas.

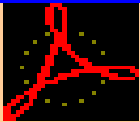
# Al finalizar la revisión



- Cada grupo de expertos elabora conjuntamente con el coordinador asignado un documento en el que se reflejan:
  - Los resultados de la revisión realizada.
  - Los puntos fuertes y débiles de la empresa de cara a la consecución de los objetivos marcados.
  - Las actuaciones necesarias por parte de la empresa para alcanzar los objetivos previstos.
- Este documento se discute con los responsables de las áreas funcionales, y se elabora un documento definitivo que se eleva al responsable del Proyecto Euro.

# Conclusiones de la revisión

- El Equipo Euro, con la información de los expertos, elabora el Informe de Conclusiones para la Dirección General, con la siguiente información:
  - Situación de la empresa de cara a la consecución de los objetivos planteados.
  - Puntos fuertes de la empresa que deben mantenerse y potenciarse.
  - Puntos débiles, redundancias e ineficiencias a corregir.
  - Programas de actuación específicos.



Conclusiones Revisión

# **Programas Específicos**

## **Deberán contemplar**

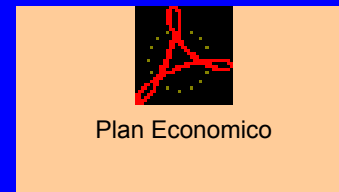
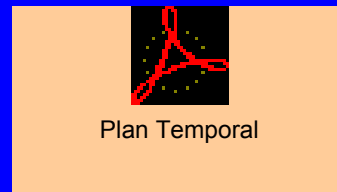
El Plan Global se desglosara en programas específicos compuestos por grupos de tareas homogéneas.

- **Las prioridades**
- **La secuencia de realización**
- **Las interconexiones**
- **Los recursos necesarios**
- **El calendario de ejecución**
- **La asignación de responsabilidad**

# En el Caso de ..



Solo contemplaremos el Programa ASI (Adaptación de los Sistemas de Información), por ser uno de los mas significativos a efectos operativos.



El orden en que se analizan aquí las distintas tareas no refleja necesariamente la secuencia de realización en la practica, pues alguna de estas tareas pueden realizarse simultáneamente.

# El factor humano

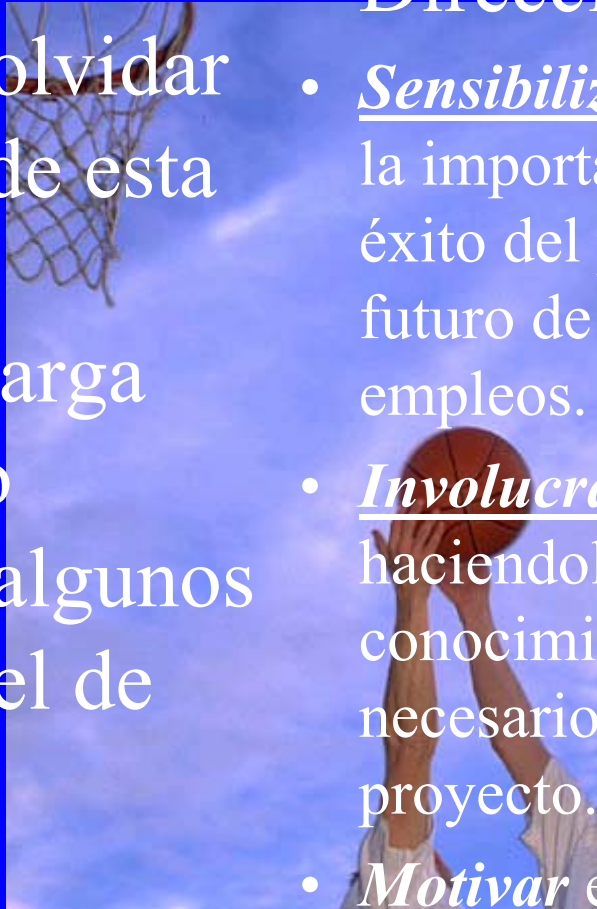
Es la clave del éxito en cualquier proyecto, por lo que tendremos que prestar especial atención a aspectos tales como:

- *La carga normal de trabajo (nivel de saturación).*
- *El nivel de formación existente, y la capacidad para adquirir formación complementaria en un plazo corto.*
- *La comunicación existente entre la plantilla y los niveles directivos de la empresa.*



# Sensibilización

No tenemos que olvidar que un proyecto de esta envergadura incrementara la carga normal de trabajo alcanzandose en algunos empleados el nivel de saturación.



Por lo que una de las principales misiones de la Dirección será:

- Sensibilizar a toda la plantilla de la importancia del proyecto. Del éxito del proyecto dependerá el futuro de la empresa y de sus empleos.
- Involucrar a toda la plantilla haciendoles ver que sus conocimientos y su esfuerzo es necesario para el éxito del proyecto.
- Motivar e incentivar el trabajo en equipo.

# Formación

Es el método mas eficaz de sensibilización e involucración de la plantilla en el proyecto, pero también es la fase mas costosa, si tenemos en cuenta los costes directos de impartición, mas los costes indirectos por tiempo no trabajado.

El Plan de Formación debe contener:

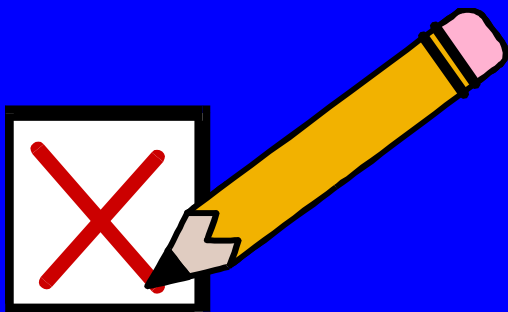
- Una parte genérica dirigida a toda la plantilla, en la que mediante charlas de corta duración se informe de las implicaciones de la moneda única para el país, para la empresa, y para ellos mismos.
- Una parte específica diseñada por áreas funcionales, en la que:
  - Por un lado se les informe de cómo afectara la implantación del euro al día a día de sus puestos de trabajo.
  - Se les forme y adiestre en las nuevas técnicas y tecnologías implantadas en la empresa como consecuencia del proyecto euro.

# Seguimiento y Control

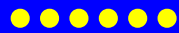
En un proyecto de larga duración como este es imprescindible disponer de los mecanismos de verificación y control que nos aseguren que la euforia inicial se mantiene a lo largo de todo el proceso.

Cada empresa debe establecer el alcance y formato de estos controles de acuerdo con sus necesidades, reflejando como mínimo para cada fase del proyecto:

- Detalle de funciones y responsabilidades.
- Plazos de ejecución.
- Evidencias de cumplimiento.
- Tratamiento de incidencias y desviaciones.
- Adecuación de los recursos



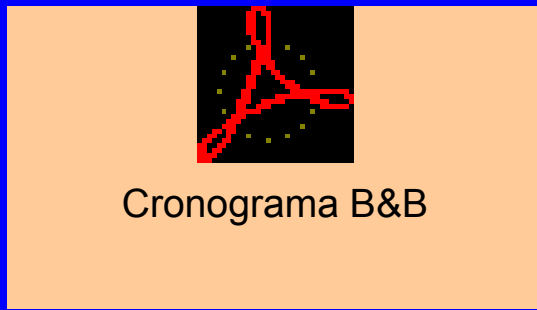
# Seguimiento y Control



La información suministrada por estos mecanismos deben permitir al responsable de proyecto:

- Vigilar el cumplimiento de los plazos establecidos.
- Verificar el correcto reparto de la carga de trabajo.
- Verificar la idoneidad de los resultados obtenidos.
- Medir las desviaciones y establecer las medidas correctoras oportunas.
- Informar en todo momento sobre el estado del proyecto.

# Calendario de Ejecución



El cronograma de adaptación es una de las piezas claves del proyecto.

- Teniendo en cuenta los recursos y limitaciones de la empresa, deberá recoger de una forma realista la planificación temporal del conjunto de actividades necesarias para culminar el proceso de adaptación.
- Deberá ser emitido por el equipo Euro y aprobado por la Dirección General, al igual que cualquier modificación sustancial del mismo.
- Tiene que recoger un compromiso de todas las personas implicadas, y no una declaración de intenciones, por lo que deberán estar claramente definidas las responsabilidades de cada fase del proyecto.
- La experiencia nos indica que el proceso durara entre 6 y 18 meses, dependiendo de las características de cada empresa.

# Planificación Económica del Proyecto



En la planificación económica del proyecto tendremos que considerar tres partes diferenciadas:

- *El Presupuesto Económico*, que nos reflejara el coste previsto de todas las tareas y actividades del proyecto.
- *El Cuadro de Financiación*, que nos reflejara la forma en que tenemos pensado financiar el proyecto.
- *El Balance Económico del Proyecto*, que nos reflejara la relación existente entre inversiones previstas y beneficios esperados.

# Presupuesto Económico del Proyecto



Nos refleja el coste previsto de todas las actividades y tareas:

- consultoría externa, desglosados por tareas y actividades, con la correspondiente imputación de horas de trabajo.
- Costes internos, en función del coste promedio de la hora de trabajo incluidas cargas sociales. Tener en cuenta, que normalmente por cada hora de trabajo externa se emplean 3 internas.

• Como referencia :

$$\frac{\{(n^{\circ} \text{ empleados} \times 300.000) + 1\% \text{ ventas}\}}{2}$$

# Cuadro Financiación del Proyecto



Nos refleja como financiaremos el proyecto, para lo que tenemos que tener muy en cuenta:

- Las líneas de financiación con convenio, por medio de las cuales determinadas inversiones pueden beneficiarse de unos tipos y plazos privilegiados, y ayudas financieras en forma de subvención de gran parte de los intereses de la operación.
- Subvenciones directas, del Estado, la Comunidad Autónoma, e incluso Municipales, para determinadas inversiones y actuaciones.



# Balance Económico del Proyecto



Compara los costes previstos y los ingresos esperados como consecuencia del proyecto:

- Los objetivos de carácter económico del proyecto, deberán cuantificarse, por ejemplo:
  - Incremento de un 5% de las ventas con un rendimiento marginal del ...
  - Reducción de un 10% de los gastos administrativos.
- Retorno de la inversión, en la mayoría de los procesos analizados, antes de 3 años, los beneficios obtenidos, superan los costes del proyecto..

**En resumen, podemos decir  
que los factores a tener en  
cuenta para culminar con éxito  
el proceso de transición al euro  
son .....**



*Ser conscientes de la verdadera dimensión y  
alcance del proyecto.*

*Se trata de preparar a nuestra empresa para  
el nuevo escenario económico y social que  
surgirá como consecuencia del proceso de  
integración europea del que el euro es un  
paso importante.*



*Considerar el proceso de adaptación como un proyecto integral de mejora de productividad, y no como una mera adaptación operativa a una nueva unidad de cuenta.*

*Si nuestra empresa no sigue este planteamiento, es posible que pongamos en peligro su continuidad.*



*El éxito del proyecto depende de la actitud que tomen las personas que la integran, por lo que será imprescindible:*

- Un elevado compromiso por parte de la Dirección.*
- Una correcta política de sensibilización, información y formación.*
- Una importante identificación de las personas con el proyecto.*



*En un proyecto tan largo y complejo, todo el tiempo empleado en la planificación, lo ganaremos después en su ejecución. Es imprescindible un esquema de trabajo donde estén perfectamente definidos:*

- Objetivos
- Responsabilidades
- Recursos
- Calendario
- .....



*Plantear el proceso de adaptación como una inversión y no como un coste. El planteamiento correcto es*

*¿Cuanto ganare con las mejoras introducidas?*

*no*

*¿Cuanto me costara adaptarme al euro?*

*Por lo tanto tendremos que:*

- Cuantificar las inversiones.*
- Cuantificar los beneficios esperados.*
- Tratar de recuperar nuestra inversión lo antes posible.*

# 6°

*El proyecto no es solo para la empresa,  
también es de interés para:*

- Las Entidades Financieras que lo tienen que financiar.
- Los Organismos Públicos que nos pueden subvencionar.
- Los Proveedores que nos tienen que suministrar sus bienes y servicios.

*Por lo que tendremos que documentarlo de  
tal forma que sirva para los distintos  
propósitos.*

**Y por ultimo, pero por eso no  
menos importante**

Las mejores ideas y las soluciones  
mas efectivas siempre están en el  
seno de la empresa.

# Por lo tanto

- Si ustedes son directivos de la empresa, busquen en su interior, consulten con su gente, y aganlos participes del proyecto, pues seguro que tienen mucho que aportar.
- Si son consultores, pregunten con consideración, escuchen con atención, y tendrán la mitad del trabajo hecho.

*Muchas gracias por su  
atención*



**Esperamos que estas  
consideraciones les  
ayuden a culminar  
con éxito el proceso  
de transición al euro  
de sus empresas.**