

*6º Congreso
de Economía
Regional
de Castilla y León*

COMUNICACIONES 1

ZAMORA
Días 26, 27 y 28
Noviembre - 1998



Junta de
Castilla y León

CONSEJO REGULADOR DE ECONOMÍA

ADAPTACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS REGIONALES DE CASTILLA Y LEÓN AL PROCESO DE INTRODUCCIÓN DEL EURO

María del Carmen GONZÁLEZ VELASCO
Profesora Titular de Escuela Universitaria de Economía Financiera y Contabilidad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

María del Pilar SIERRA FERNÁNDEZ
Ayudante de Escuela Universitaria de Economía Financiera y Contabilidad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

RESUMEN

En el presente trabajo se describen las estrategias de adaptación al proceso de implantación del euro, que están llevando a cabo las Cajas de Ahorros regionales de Castilla y León (C.A. y M.P. de Ávila, C.A. Municipal de Burgos, C.A. y M.P. del Círculo Católico de Burgos, Caja Duero, Caja España de Inversiones, C.A. y M.P. y C.A. y M.P. de Segovia). Para ello se ha utilizado la información proporcionada por los responsables de los Proyectos Euro en cada una de estas Cajas, las cuales se han organizado adecuadamente teniendo en cuenta la Guía de Implantación para la Moneda Única elaborada por la CECA., así como el Plan Nacional de Transición al Euro aprobado por el Gobierno.

1.- EL PROYECTO EURO/2000 DE LA C.A. Y M.P. DE ÁVILA

En octubre de 1995 se nombró a un Coordinador para el Euro, aunque su actividad durante dicho año y el siguiente se limitó a las relaciones con la CECA y a la recepción, estudio y distribución de toda la documentación sobre el tema.

En las primeras fechas de 1997, se confirmó como responsable del Proyecto al citado Coordinador, se formó un Comité de Moneda Única integrado por el Comité de Dirección más el Coordinador de la Moneda Única y, partiendo de la estructura organizativa de Caja de Ávila, en la que existen cinco subdirecciones de área: Administrativa, Tecnológica (organización e informática), Mercados Financieros, Negocio y Jurídico Laboral, se crearon unos Comités de Área, formado cada uno de ellos por los responsables de los distintos departamentos que la componen.

Los citados Comités comenzaron a reunirse para el estudio, a grandes rasgos, de las repercusiones que la moneda única tendría sobre su actividad y sobre la Caja en general.

Posteriormente, a mediados del año 97, una vez definidos los criterios y directrices generales que la Caja debía seguir, se creó una estructura específica para acometer el Proyecto Euro y año 2000. La citada estructura, consiste básicamente en la creación de 9 Líneas de Análisis para estudiar y analizar en profundidad toda la operativa de la Caja, y definir, si fuera el caso, nuevas funcionalidades.

Estas Líneas de Análisis están formadas por:

- Responsable de Línea (normalmente el Jefe del Departamento más afectado en dicha Línea) encargado de dirigir a los Equipos de Trabajo y encomendarles las tareas a realizar.
- Equipos de Trabajo que, aunque denominados así, en la mayoría de los casos son personas individuales encargadas de analizar las tareas que más conocen y de modificar los procesos de su ámbito siguiendo las directrices del Responsable de Línea y/o del Enlace. Un equipo puede estar integrado por más de una Línea.
- Enlace (Técnico de Organización) para cada Línea, encargado de coordinar los trabajos de todos los Equipos, de las relaciones de trabajo de dicha Línea con el departamento de Informática y de marcar las directrices emanadas desde el Coordinador Institucional de la Moneda Única. Hay Enlaces que lo son de dos Líneas a la vez.
- Comité de Supervisión de cada Línea, encargado de verificar que los trabajos se desarrollan en el tiempo y forma prevista y de elevar nuevas propuestas al Comité de Moneda Única.

Las 9 Líneas de Análisis que se definieron son:

1. Línea de Activo, encargada de analizar todos los procesos de activo (cuentas de crédito, préstamos -hipotecarios y personales-, avales, cartera de efectos, riesgos, leasing, etc.)
2. Línea de Pasivo, encargada de analizar todos los procesos de pasivo (ahorro ordinario, plazos fijos, cuentas corrientes, etc.) y otros productos para clientes (planes de pensiones, seguros, etc.)
3. Línea de Mercados Financieros, encargada de analizar los procesos relativos a Extranjero, Valores (cartera de clientes e institucional), mesa de negociación, tesorería, fondos de inversión, etc.
4. Línea de Medios de Pago, encargada del análisis de la operativa en Cajeros y Comercios con tarjetas Visa, 6000 y monedero electrónico, Videotex, etc.).

5. Línea de Intercambio y Compensación, encargada del análisis de los temas relativos a domiciliaciones y habilitaciones, seguros sociales de clientes, impuestos a clientes, S.I.C.A., truncamientos de cheques y recibos, venta de cheques garantizados, etc.).
6. Línea Jurídica, encargada de analizar los impactos en contratos, minutas de préstamos, escrituras, datos fiscales de clientes, y de dar respaldo legal a las modificaciones de impresos, talonarios, etc.
7. Línea Contable, encargada de definir el nuevo sistema contable y de analizar todas las cuestiones relativas a Informes y Estadísticas para el Banco de España y otros Organismos, impuestos de la Caja, etc.
8. Línea de Servicios Varios, encargada del análisis de toda aquella operativa no recogida en las líneas de análisis anteriores (Inmovilizado, Obra Social, Recursos Humanos, Auditoría, Servicios Internos, etc.)
9. Línea de Formación e Información, encargada de todos los temas relativos a calidad, información a clientes, relaciones institucionales y formación de empleados.

Además, coincidiendo en el tiempo, y antes de que las distintas Líneas de Análisis terminaran la detección de impactos y la definición de nuevas funcionalidades, el Departamento de Informática comenzó, entre otros trabajos relacionados con el euro, a realizar un análisis de todos los programas que tenían campos de fechas e importes, a modificar tablas y estructuras de datos y a desarrollar convertidores de fechas para adaptarlas al nuevo milenio.

Todos estos trabajos se han ido coordinando conjuntamente entre los responsables del Departamento de Informática, Coordinador de Moneda Única y Enlaces del Departamento de Organización.

Para el análisis, detección de impactos, control de tareas a realizar y gestión de todo el Proyecto se cuenta con una herramienta con distintas bases de datos en Lotus Notes.

En este momento está prácticamente terminada la adaptación informática y operativa, estando a punto de iniciarse la fase de pruebas masivas interrelacionando aplicaciones y emisión de la nueva documentación para clientes, así como la formación operativa para toda la red.

2.- EL PROGRAMA DE ADAPTACIÓN DE LA C.A. MUNICIPAL DE BURGOS

Tres son las preguntas básicas que se han formulado antes de enfocar el Proyecto:

- ⇒ ¿Dónde estamos?
- ⇒ ¿Dónde vamos a estar?

⇒ ¿Qué tenemos que hacer?

Con las dos primeras preguntas han querido trazar el camino. Con la tercera, identificar y medir los pasos que tienen que dar en ese camino. En definitiva, estos tres interrogantes les está permitiendo enfocar todas las actuaciones de adaptación para mejorar los negocios y procesos.

Clarificados los interrogantes, el paso siguiente consistió en fijar los objetivos generales que presidirían el proceso de adaptación, que se plasman en los siguientes:

- ⇒ Determinación de una fecha límite para poder ofrecer productos y servicios en Euros. Esta fecha, lógicamente, es el 1 de enero de 1999.
- ⇒ Capitalizar el coste de adaptación, mejorando en lo posible el estado de la tecnología. Por otra parte, se ha considerado que ésta era una ocasión ideal para completar la formación del personal en todas las materias europeas, que fuesen posteriormente transmitidas a los clientes.
- ⇒ Potenciar la cultura de asesoramiento de toda la plantilla de la Caja para permitir el desarrollo de una imagen ante la clientela y de una cultura corporativa que actuarán como elementos diferenciadores de la competencia.
- ⇒ Identificación de nuevas oportunidades de negocio, configurándose éste como un objetivo de primer orden dentro del programa de adaptación.

Para llevar a cabo los objetivos fijados se establecieron unas bases o condiciones básicas:

- ⇒ El Proyecto tiene la máxima prioridad para la Caja.
- ⇒ La Alta Dirección asume el liderazgo del Proyecto. Para ello se crea la figura del Coordinador del Proyecto, que depende directamente del Director General y no está vinculada a ningún área funcional o de negocio.
- ⇒ Compromiso de toda la Caja con el Proyecto.
- ⇒ Dotación de un Fondo Específico con cargo a los resultados de cada año destinado a esta finalidad.

Establecidos los objetivos y creadas las bases del Proyecto, el trabajo se asentó en cuatro pilares básicos:

1. La reflexión estratégica:

- Proyección de la situación económico-financiera para los próximos cinco años, considerando diversos escenarios sobre tipo de interés.
- Analizar los impactos sobre los negocios y productos para poder formular estrategias de actuación en cada uno de ellos.

- Definir las modificaciones que es preciso acometer sobre la estructura tecnológica y organizativa para poder satisfacer las necesidades de negocio impuestas por la Unión Económica y Monetaria.
2. La preparación del personal:
 - Enfoque doble: preparación para el cambio y asesoramiento de los clientes.
 - Plan de formación específico, que sea de alcance universal (toda la plantilla).
 - Medios: cursos, documentación, especialistas funcionales e instructores del euro.
 3. La implantación de las adaptaciones operativas:
 - Referencia a la metodología oficiada por la CECA: inventario de tareas.
 - Creación de una estructura de proyecto.
 - Adaptaciones informáticas ya iniciadas.
 - Revisión de procesos para mejorarlos en lo posible.
 4. El asesoramiento de los clientes de la Caja (EuroServicio Caja de Burgos):
 - Objetivo: ser el punto de referencia para los clientes en el proceso de adaptación al euro lo que implica transmitir el Know-how de dicho proceso, potenciar la cultura de asesoramiento y aprovechar los distintos canales de servicio de la Entidad.

El enfoque de Caja de Burgos se puede resumir en los siguientes puntos:

- Es un proyecto único y que afecta a toda la entidad en su conjunto.
- Apoyo incondicional al proyecto por parte de la Dirección General.
- Potenciar y fomentar la reflexión estratégica sobre los efectos de la UME.
- Convertir las amenazas del nuevo entorno en oportunidades para obtener ventajas del proceso de adaptación.

3.- EL PROYECTO DE ADAPTACIÓN AL EURO DE LA C.A. Y M.P. DEL CÍRCULO CATÓLICO DE BURGOS

El Comité de Moneda Única se encuentra integrado por el Comité de Dirección más el Grupo Coordinador que, a su vez, está formado por el Coordinador y los responsables de áreas-unidades operativas o departamentos. Si el número de áreas es excesivo se pueden presentar dificultades en la coordinación y si es escaso puede producirse una alta concentración de procesos.

La estructura que presenta el Comité de Moneda Única es la siguiente:

- Responsable: puede coincidir con el del Departamento.
- Comité supervisor: juez, elemento de apoyo y acorde en capacidad y rango para ayudar a tomar decisiones.

- Enlace: apoyo técnico al uso de la herramienta.
- Equipos de trabajo: personal del departamento. Pueden desglosarse a otros niveles bajo su responsabilidad.

El Proyecto de adaptación al euro se basó en la metodología oficiada por la CECA, distinguiendo los siguientes apartados:

1. Información sobre la problemática e implicaciones derivadas de la puesta en vigor de la Moneda Única.
2. Identificación de los responsables del Proyecto (Administradores del sistema y Responsables por áreas).
3. Identificación de todos los productos y procesos realizados en la entidad.
4. Identificación de todos los informes obtenidos por ibermática.
5. Identificación de todos los informes obtenidos en la entidad, vía A.S. (Application System-lenguaje de programación IBM).
6. Identificación del método de trabajo a seguir.
7. Identificación de las herramientas a aplicar.
8. Solución estándar base de datos CECA.

El sistema de trabajo con las herramientas consiste en hacer un inventario de todos los procesos de la entidad, teniendo en cuenta que la gestión del Proyecto corresponde al Grupo Coordinador del Comité de Moneda Única, que se encargará de informar sobre los procesos, de elaborar una guía sobre los impactos que generará el proceso de implantación del euro y que tendrá en cuenta los procesos de la CECA.

Los cambios a realizar detectados con estos métodos, para lo cual se emplean 23 equipos de trabajo, son:

- De 1.043 procesos totales, 851 son los afectados por el proceso de introducción al euro.
- De 3.553 fases totales, 2.610 son las afectadas.
- De 12.469 actividades totales, 6.266 son las afectadas.
- Las demandas informáticas se cifran en 2.940 y las organizativas en 2.567.

El Plan de Formación a empleados comenzó a finales de 1997, se ha impartido a toda la plantilla. A finales de 1998 se retomará haciendo hincapié en temas operativos y ampliando las novedades que hayan podido surgir. Los objetivos que se pretenden conseguir con este Plan son los siguientes:

- “Toda la plantilla aunque no participe directamente en la adaptación técnica, necesitan saber que su Caja está preparada a tiempo”. Es fundamental para transmitir una mentalidad de éxito.

- Todos los empleados deben conocer en profundidad:
 - ⇒ Qué es la Unión Monetaria.
 - ⇒ Cómo se verá afectado el negocio de la Caja por su entrada en vigor.
 - ⇒ Cómo es el proceso de adaptación que ha elegido la entidad.
 - ⇒ Cómo se verán afectados los distintos segmentos de la clientela de la Caja.
- Todos los empleados deben estar capacitados para transmitir a la clientela:
 - ⇒ La adaptación en la Caja del Círculo se está llevando a cabo eficientemente, todo está previsto y se dispone de los mejores recursos para realizar los cambios necesarios.
 - ⇒ Todos los sistemas de la entidad “engranarán” adecuadamente, con total certeza, en el momento preciso.
 - ⇒ Para que los empleados puedan transmitir todo esto de la forma natural, previamente han de estar convencidos para ello.
- Todos los empleados deben estar capacitados para orientar a la clientela:
 - ⇒ Orientación concreta y exacta, de los cambios que la Unión Monetaria Europea va a provocar en el sistema financiero.
 - ⇒ Orientación concreta y exacta de cuál será la futura operativa que los clientes podrán realizar en la entidad.
 - ⇒ Orientación concreta y exacta de los principios básicos a tener en cuenta para la adaptación de cualquier sistema a la Unión Monetaria Europea.

4.- EL PROYECTO EURO PARA CAJA DUERO

Se sustenta en cuatro pilares:

1. Dotación de estructura y medios suficientes.
2. Utilización de una metodología eficaz.
3. Definición de unos criterios básicos.
4. Consideración de proyecto corporativo de carácter estratégico.

1.- Dotación de estructura y medios suficientes

Para abordarlo se estableció la siguiente estructura:

- Comité de Moneda Única: se trata del Comité de primer nivel que lo componen la Dirección General de la Caja, la Dirección General del Grupo, la Coordinación Financiera y la Dirección General Adjunta.
- Equipo de Coordinación del Proyecto: compuesto por miembros del Departamento de Organización: Coordinador del Equipo: Jefe de Métodos más tres técnicos de Organización dedicados íntegramente al Proyecto, más otros dos técnicos de Organización con dedicación parcial. La misión de este equipo es la de dinamizar los

diferentes grupos de trabajo, analizar los impactos, redactar los análisis funcionales de las diferentes aplicaciones y soportar las tareas de secretaría. Asimismo, elaboran un informe semanal del estado del Proyecto con destino a miembros del Comité de la Moneda Única.

- Grupos de Trabajo, se definieron los siguientes:
 - ◇ Grupo de Contabilidad y Control de Gestión.
 - ◇ Grupo Jurídico-Fiscal.
 - ◇ Grupo de Seguridad e Inspección.
 - ◇ Grupos de Empresas del Grupo Financiero (4).
 - ◇ Grupo de Márketing.
 - ◇ Grupo de Negocio.
 - ◇ Grupo de Extranjero.
 - ◇ Grupo de Valores.
 - ◇ Grupo de Cartera.
 - ◇ Grupo de S.I.C.A. (Sistema de Intercambio de Cajas de Ahorros).
 - ◇ Grupo de Compensación.
 - ◇ Grupo de Unidades de Grabación de Datos.
 - ◇ Grupo de Medios de Pago.
 - ◇ Grupo de Recursos Humanos.
 - ◇ Grupo de Tesorería.
 - ◇ Grupo de Oficinas en el Extranjero.
 - ◇ Grupo de Formación.
 - ◇ Grupo de Infraestructura.
 - ◇ Grupo de Organización.
 - ◇ Grupo de Fondos de Inversión.
 - ◇ Grupo de Obra Social.
 - ◇ Grupo de Montes de Piedad.

En total, 25 grupos, en los que han participado 80 personas. Cada grupo de trabajo está formado por los expertos funcionales en relación al mismo, más una persona del Equipo de Coordinación, que actúa de moderador, animador y secretario de actas.

Hasta completar los análisis funcionales, han habido más de 300 jornadas de trabajo. Una vez concluidos los análisis funcionales de las correspondientes aplicaciones, los grupos siguen trabajando como validadores de dichas aplicaciones, así como para aclarar al Área de Informática los aspectos y peculiaridades de los análisis.

Además de los grupos anteriores, el propio Área de Informática ha avanzado con sus propios recursos en el análisis y programación de los núcleos de aplicaciones comunes y centrales del sistema. Por otra parte, el Departamento de Organización,

además de las tareas derivadas del trabajo del Equipo de Coordinación, resuelve la problemática que le compete como unidad: contratos, documentos, procedimientos, etc.

2.- Utilización de una metodología eficaz

Se cuenta con el apoyo de CECA en varias vertientes:

- Identificación inicial de posibles impactos.
- Utilización de la Guía de Implantación.
- Asesoramiento continuo a través de la Secretaría Permanente de la Moneda Única.
- Reuniones mensuales con los Coordinadores del Proyecto en cada Caja.
- Cumplimentación de una encuesta mensual, en la que se pueden cuantificar los avances del Proyecto.

La importancia del trabajo en equipo, habiendo involucrado a todas las Áreas Funcionales de la Caja en el mismo, con la conciencia de que el Proyecto no es sólo de Informática y de Organización, sino que lo es de todos los que integran la Caja.

Otro aspecto positivo lo constituye la disciplina de las reuniones, mediante la documentación de todas ellas, y la generación de un informe resumen semanal con destino al Comité de Moneda Única, con objeto de reportar el estado del Proyecto, e incidir en aquellos aspectos dignos de ser resaltados.

3.- Definición de unos criterios básicos

Se han definido unos criterios sencillos que constituyen el nexo común a todas las acciones que se desarrollan desde el comienzo del Proyecto:

- Criterio de eficacia operativa: lo que ahora funciona, debe seguir funcionando.
- Criterio de mejora de sistemas: en la medida de lo posible, se aprovecharán los cambios para incorporar mejoras a los sistemas, siempre que no queden recursos cautivos.
- Criterio de responsabilidad: independientemente de las acciones de la estructura definida para el Proyecto, cada Directivo mantendrá su responsabilidad en cada faceta del mismo.
- Criterio de calidad y prevención de errores.
- Criterio de gestión del período transitorio.
- Criterio de orientación al cliente.

4.- Consideración como proyecto corporativo de carácter estratégico

Avalado por la participación de todos los ámbitos de la Caja, desde la Alta Dirección.

Por último: El nivel de avance del Proyecto sigue los pasos previamente marcados en la planificación del mismo, aunque se prevén elevados niveles de dedicación a partir de ahora, por lo que seguirá funcionando la estructura creada para dar soporte al Proyecto hasta el año 2.002.

5.- EL PROYECTO EURO DE CAJA ESPAÑA DE INVERSIONES, C.A. Y M.P.

Ante la implantación en nuestro país del euro, la actuación de Caja España se centra en cuatro grandes campos:

1. Adaptación estratégica.
2. Ajuste técnico y operativo.
3. Información y asesoramiento a los clientes.
4. Formación de la plantilla.

El objetivo que se persigue consiste en dar una respuesta completa a los cambios que implica la sustitución de la peseta por el euro y a los retos del nuevo escenario competitivo, aprovechando las ventajas y las oportunidades y neutralizando los inconvenientes y las amenazas de la integración monetaria de Europa.

Para realizar el trabajo, Caja España constituyó hace dos años un equipo multidisciplinar cuya función es la de programar, coordinar y controlar todas las acciones relacionadas con la sustitución de las monedas.

1.- Adaptación estratégica

Los impactos estratégicos que se van a producir como consecuencia de la Unión Económica y Monetaria son los siguientes:

- Mercados ampliados.
- Deslocalización de determinados mercados domésticos.
- Menores riesgos de crédito y de liquidez.
- Mayor agilidad, rapidez y seguridad en los nuevos sistemas internacionales de compensación.
- Mejores niveles de transparencia y de información.
- Aumento del número de competidores.

El efecto de los cambios anteriores es un incremento de la competencia en el mercado financiero que repercutirá negativamente en la cuenta de resultados de las entidades. Para actuar en el nuevo entorno es necesario que las acciones a realizar contemplen las siguientes directrices:

- Crecimiento de la dimensión y expansión.
- Desarrollo de la tecnología.
- Aumento de la capitalización.
- Mejora de la eficiencia.
- Gestión y formación de los recursos humanos.

En este sentido, Caja España ha diseñado un Plan Estratégico que contempla las directrices estratégicas a seguir por la entidad en los próximos cuatro años. Estas directrices se desarrollan en un conjunto de programas de acción que tienen como finalidad conseguir una serie de objetivos relativos a crecimiento, inversión, capitalización, rentabilidad, eficiencia y productividad. En definitiva, el Plan Estratégico de Caja España es un instrumento de gestión con el que se pretende mantener la actual posición de liderazgo de la entidad en el ámbito regional.

Las técnicas utilizadas en el Plan Estratégico son las siguientes: Inventario DAFO, Escenarios, "Cross Impact Analysis", Matriz Igor Ansoff, Curva vida producto, Dafo estratégico, Análisis de vulnerabilidad, Competencias nucleares, Factores críticos de éxito, Análisis competitivo, Análisis contingente, Matrices de cartera, Audit cultural y Simulación.

Para llevar a cabo el citado Plan Estratégico, se ha organizado de la siguiente manera:

- Un Comité de Planificación con 12 directores/as de varios niveles, con predominio de la red, y la colaboración de un consultor externo.
- Equipos de Proyecto implicando a 135 personas.
- Tres reuniones del Comité de Planificación con el Comité de Dirección.
- reuniones del Comité de Planificación en diversas localidades.
- Duración: 9 meses, de noviembre de 1996 a julio de 1997.

Los resultados que se han obtenido han sido los siguientes:

- Una versión detallada de 500 páginas.
- Una versión simplificada de 50 páginas.
- Una versión sintética de 5 páginas.
- Directrices y 96 Estrategias.
- Planes de Acción (Programas).

2.- Ajuste técnico y operativo

Es un proceso costoso y que requiere un gran esfuerzo por parte de las áreas de procesos y de informática.

Los trabajos se han realizado en cuatro fases: análisis de impacto, evaluación de costes, planificación de acciones y ejecución.

La fase de análisis comenzó en el mes de mayo de 1997. En ella se realizaron las siguientes actividades:

- Estudio de la arquitectura de los sistemas informáticos.
- Elaboración del diccionario de procesos y agrupación funcional de los mismos.
- Recopilación y catalogación de información relevante sobre la Unión Monetaria.
- Estudio de los efectos e impactos que tienen sobre los sistemas de información (225 sistemas) y sobre las áreas operativas (1.840 actividades) los requerimientos del euro.
- Definición de las acciones necesarias para realizar el cambio.

Seguidamente, en el mes de septiembre de 1997, tomando como base el análisis de impacto realizado en la fase anterior, se cuantificaron los costes de las modificaciones en los sistemas. Como resultado del trabajo realizado en esta fase, el coste estimado para Caja España de la implantación de la Moneda Única se eleva a unos 2.000 millones de pesetas y supone un trabajo de más de 50.000 jornadas laborales.

Posteriormente, se ha elaborado el Plan Global de Adecuación de Caja España a la Moneda Única. En ese documento se establece la coherencia de calendarios y la coordinación de las actuaciones de los departamentos; también se establece una distribución temporal de las cargas de trabajo y el diseño de una herramienta de gestión de proyecto para poder realizar periódicamente un seguimiento del desarrollo de las acciones.

En el mes de febrero de 1998 se comenzó con el desarrollo o ejecución del plan mediante la realización de las distintas acciones contenidas en el mismo.

La finalidad de los trabajos de adaptación de los procesos y sistemas informáticos es dar una respuesta técnica y operativa a los clientes de Caja España y poder ofrecerles, a partir del 1 de enero de 1999, las siguientes alternativas o posibilidades:

- Mantener sus cuentas en euros.
- Cambiar la moneda de sus cuentas en pesetas a euros.

- Continuar formalizando contratos en pesetas.
- Abrir cuentas en euros.

3.- Información y asesoramiento a clientes

Teniendo en cuenta que, según determinadas encuestas realizadas, más del 80% de los ciudadanos esperan que las entidades financieras sean las que expliquen los distintos aspectos relativos al euro, Caja España proporciona a sus clientes un servicio de asesoramiento e información.

Las actividades más relevantes realizadas en este campo son las siguientes:

- Edición de guías divulgativas.
- Servicio telefónico de consultas.
- Página informativa en Internet.
- Organización de mesas redondas en centros universitarios.
- Charlas divulgativas a distintos segmentos de la población (pensionistas, amas de casa, escolares, etc.).
- Conferencias a sectores empresariales y profesionales (constructores, periodistas, economistas, etc.).
- Montaje de stand monográficos en ferias de muestras y exposiciones.
- Convocatoria de un concurso sobre el euro entre escolares.
- Cursos específicos para las administraciones locales (Ayuntamientos y Diputaciones).
- Colaboraciones en periódicos, revistas y programas de radio y televisión.
- Participaciones en foros de discusión y opinión.

La finalidad de todas las anteriores acciones es aproximar a los distintos segmentos de clientes una información específica y relevante sobre el euro y sus consecuencias. También, con ello, Caja España pretende colaborar con las autoridades políticas y monetarias en la divulgación del proceso de unificación monetaria para que la transición a la nueva moneda se realice con confianza y seguridad.

4.- Formación de la plantilla

La formación es totalmente necesaria para que los empleados puedan estar preparados y conozcan todo lo referente al nuevo escenario. De esta forma la plantilla tendrá capacidad para adaptarse a los cambios operativos y técnicos derivados de la sustitución de la unidad de cuenta y podrán dedicarse a la difusión de las implicaciones del euro entre los clientes y resolver sus dudas y preguntas.

Las acciones formativas desarrolladas por Caja España más significativas son las siguientes:

- Creación de una Base de Documentación Interna.
- Publicación de un Boletín Interno de Información.
- Diseño de una Base de Preguntas y Respuestas para consultas.
- Realización de charlas divulgativas y de sensibilización.
- Asistencia a seminarios específicos.
- Constitución de un grupo de monitores especializados.
- Organización de jornadas informativas.
- Elaboración de un Curso de Enseñanza a Distancia asistida por ordenador.

Con las actividades anteriores se espera que el nivel de formación de los empleados de Caja España sobre el euro y su problemática sea el adecuado para poder realizar el trabajo con eficacia y dar respuesta a las necesidades de información de los clientes.

6.- EL PROYECTO EURO DE LA C.A. Y M.P. DE SEGOVIA

En septiembre de 1996 la C.A. y M.P. de Segovia formó un Comité del Euro cuyo objetivo principal es tener adaptados la totalidad de sus productos en enero de 1999. Este Comité está constituido por todos los ámbitos organizativos: informática, organización, tesorería, mercado de capitales, área comercial, formación, asesoría jurídica, extranjero, etc.

En agosto de 1997, una vez estudiados los impactos de adaptación de la moneda única a la Caja, se formaron 12 Grupos de Trabajo para analizar de forma pormenorizada los cambios a nivel funcional e informático. En estos Grupos de Trabajo están implicados alrededor de 30 profesionales de la Caja y unas 15 personas contratadas, sobre todo, para las modificaciones informáticas ya que éstas son las más importantes desde el punto de vista cuantitativo.

El análisis funcional de cambios en el sistema informático y en los procedimientos operativos se terminó a primeros de 1998 y desde entonces, se está trabajando intensamente en las modificaciones informáticas, en la modificación de procedimientos, impresos, contratos, normativa interna, etc.

Los esfuerzos verán sus primeros frutos a primeros de junio cuando sus clientes ya reciban en casa los extractos de sus cuentas con el saldo convertido a euros, los recibos con el importe informativo en euros, etc.

Todas estas acciones se están llevando a cabo en paralelo y en perfecta sincronización con la Secretaría Permanente para la Moneda Única creada en la

Confederación Española de Cajas de Ahorros, donde se han formado los comités necesarios para analizar detalladamente los impactos de la implantación.

Respecto a los costes de adaptación, se cifran sobre 300.000 millones para el sistema financiero español. Concretamente, en la Caja se ha dotado un fondo para este proyecto de 600 millones de ptas. (incluyendo las adaptaciones del año 2000). El componente principal de los mismos es el informático que ronda el 60%, le siguen los gastos comerciales y de márketing con el 20%, y los de formación que supondrán el 15%.

Si se tiene en cuenta la estimación por productos, son los sistemas interbancarios de compensación y de pago los que asumirán cerca del 30%, mientras que los costes relacionados con distribución y cambio de monedas estarán entorno al 12%; después serán los depósitos, los créditos en moneda extranjera y tarjetas los que se reparten a partes iguales otro 40%.

En cuanto a la formación, ya se han impartido los correspondientes cursos en áreas especializadas, donde va a tener especial implicación la entrada de la nueva moneda como son: Tesorería, Contabilidad, Extranjero, Organización e Informática.

La red de oficinas ya tiene a su disposición un CD-ROM con el curso completo sobre el Euro, aspectos generales e implicaciones, que ha sido repartido a todos los empleados bajo la metodología de Enseñanza Asistida por Ordenador. Este curso es previo a los cursos presenciales que recibirán en el último trimestre de este año.

Además se han formado especialmente a 9 profesionales, denominados Euromonitores, con el fin de dar la formación presencial interna y de llevar a cabo un ciclo de charlas y conferencias a los clientes desde las diferentes ópticas posibles: particulares, pymes, administraciones públicas, etc.

En total, se calcula que se emplearán 10.000 horas de formación para poner al día la plantilla de la Caja en este importante evento.

Por lo que respecta a las publicaciones y folletos informativos que se han publicado, siempre con colaboración externa, han sido los siguientes:

- A primeros del año 1997 se envió a todas las unidades organizativas y, en especial, a las oficinas un folleto titulado "Euro: La Moneda Europea", donde se informaba de las principales cuestiones relacionadas con la nueva moneda: cuál es su propósito, el calendario de implantación, cuáles son las consecuencias inmediatas y las principales ventajas y desventajas de su entrada en vigor.
- En el primer trimestre del año 1997 se editó otro folleto titulado "El Euro y su empresa", en el que se hace un especial hincapié en las implicaciones y consecuencias de la nueva moneda para las empresas españolas: cómo va a afectar a los mercados, a

la competencia, a sus productos y precios, cómo van a adaptar su contabilidad y cómo va a afectar a sus inversiones.

- En mayo de 1997 se distribuyó, entre las grandes empresas, un libro respondiendo a más de 100 preguntas relacionadas con el Euro, editado por la Escuela de Finanzas Aplicadas (Grupo de Analistas Financieros Internacionales).
- Por último, en mayo de 1998 se editó otro folleto titulado “El Euro en la gestión de las pymes”, en el que se analizan las implicaciones de la introducción de la nueva moneda para las pymes españolas, pero además incluye una “lista de comprobación” de tareas a revisar en cada empresa para realizar una adecuación eficiente.

7.- CONCLUSIONES

Las Cajas de Ahorros regionales de Castilla y León (C.A. y M.P. de Ávila, C.A. Municipal de Burgos, C.A. y M.P. del Círculo Católico de Burgos, Caja Duero, Caja España de Inversiones, C.A. y M.P. y la C.A. y M.P. de Segovia) se han organizado adecuadamente para adaptarse al proceso de implantación del euro, que alcanzará su culminación el 1 de julio del año 2002, momento en el que la peseta dejará de ser la moneda de curso legal en nuestro país y el euro ocupará su lugar. Para adaptarse a este proceso las Cajas regionales de Castilla y León se han seguido, en general, la Guía de Implantación para la Moneda Única, elaborada por la CECA, cumpliendo también lo indicado en el Plan Nacional de Transición al Euro, aprobado por el Gobierno. En este sentido, todas estas Cajas han creado una serie de equipos de trabajo que abarcan, en general, los siguientes aspectos: financiero, márketing, operativo, medios de pago, informático, jurídico-fiscal, contable, formación y comunicación, que coinciden con los Comités de la Secretaría Permanente para la Moneda Única de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, creada una vez fijado el calendario del proceso para la implantación del euro en la Cumbre de Madrid que tuvo lugar en diciembre de 1995.

Las estrategias a adoptar por las Cajas ante este proceso deberían ir encaminadas a:

- Contener los gastos de explotación para compensar la reducción que ya están observando en sus márgenes de intermediación, y mejorar así sus ratios de eficiencia.
- La utilización de nuevas tecnologías para abaratar costes.
- Intentar mantener la clientela (o incluso, captar nueva clientela) de aquellos productos financieros en los que las Cajas han sido pioneras (préstamos hipotecarios).
- La posibilidad de llevar a cabo fusiones o llegar a acuerdos de cooperación con otras entidades para no incurrir en costes excesivos.

Parece ser que, en principio, la banca minorista (entre la que se encuentran las Cajas de Ahorros) va a ser la que menos va a sufrir los impactos que va a producir este

proceso de implantación del euro, debido al tipo de clientela al que generalmente se dirigen (economías domésticas y pymes, fundamentalmente). Sin embargo, a medio y largo plazo, puede sufrir enormemente los efectos producidos por la competencia que conllevará la reducción de márgenes, pues la banca mayorista ya se encuentra más acostumbrada a este tipo de impactos, prueba de ello la tenemos en la competencia a la que tuvieron que hacer frente cuando España entró a formar parte de la, ahora denominada, Unión Europea en el año 1986.