



COMISIÓN EUROPEA
DIRECCIÓN GENERAL II
ASUNTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS
Asuntos monetarios
Unión monetaria: cuestiones institucionales, jurídicas y financieras

Bruselas, II/44/99 19.01.99
II-C-4/DC/dc D(99) ent/e9901-05

Cómo pueden ayudar las grandes empresas a los pequeños proveedores y distribuidores en la transición hacia el euro

Actas y conclusiones del seminario
celebrado el 5 de noviembre de 1998 en Bruselas

Organizado por la
Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros
y la Asociación para la Unión Monetaria de Europa

1. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Estas conclusiones elaboradas por la DG II y la AUME se basan en las presentaciones y debates del seminario organizado el 5 de noviembre de 1998 con las figuras clave en la transición hacia el euro, es decir, las empresas grandes y pequeñas, los proveedores de servicios (bancos, IT), las asociaciones empresariales y las administraciones nacionales. Las conclusiones no reflejan la posición oficial de la Comisión Europea ni de la AUME sobre ningún aspecto de la UEM o del euro, sino que constituyen un análisis de la importancia de que las grandes empresas proporcionen información y asistencia técnica a sus socios comerciales más pequeños.

Se espera que estas conclusiones estimulen y orienten a las grandes empresas que aún deben lanzar programas de información sobre el euro a sus socios comerciales más pequeños. Es más, pretenden proporcionar una orientación para los proveedores de servicios, las asociaciones empresariales y las autoridades públicas sobre la función que deben desempeñar en el fomento de una cooperación útil entre las empresas.

Como todos los aspectos de la transición al euro, no todas las medidas valen para todos. Las prácticas que se señalan a continuación son meras ilustraciones de programas con éxito que ya se están llevando a cabo: todas las directrices no son necesariamente adecuadas para todas las empresas, sectores industriales o localidades. Los programas de información de las grandes empresas, y los acuerdos de cooperación a escala sectorial deben adecuarse a las necesidades y circunstancias locales y sectoriales.

En el seminario se puso de manifiesto que muchas empresas grandes, y no sólo las que realizaron las presentaciones, están tomando medidas activas para ayudar a sus pequeños proveedores. También se puso de manifiesto, mediante las contribuciones de las pequeñas empresas y de las asociaciones de representación de las PYME, que dichas iniciativas de las grandes empresas reportan grandes beneficios. De hecho, en muchos casos, el contar con unas orientaciones claras sobre el euro de las grandes empresas es un requisito previo para la finalización de los planes de transición de las pequeñas empresas. Los representantes de las pequeñas empresas también subrayaron que los acuerdos sectoriales que incluyen normas comunes para la transición pueden facilitar ésta considerablemente.

Estas iniciativas de las grandes empresas y sectores industriales deben fomentarse en mayor medida. Muchas grandes empresas siguen centradas en sus propios preparativos internos sin considerar la participación de la cadena de suministro y distribución.

Por qué deberían las grandes empresas ayudar a sus pequeños socios comerciales con el euro

Las empresas presentes en el seminario pusieron de relieve que el euro no es puramente un problema técnico u organizativo, sino un reto de comercialización y estratégico que debe incluirse en la estrategia de la empresa a largo plazo. Dadas las interdependencias entre las empresas, es necesario que todos los participantes en la cadena empresarial se preparen adecuadamente para lograr la introducción del euro de forma ordenada y rentable. Incluso las empresas con los preparativos más sofisticados pueden encontrarse con que sus esfuerzos no dan fruto si sus socios no están igualmente bien preparados.

Aunque la responsabilidad de estar preparada a tiempo corresponda en definitiva a cada empresa individual, muchas grandes empresas consideran que redundaría en su propio interés ayudar activamente a sus socios comerciales más pequeños en la transición al euro. Los beneficios de tales iniciativas para las grandes empresas son los siguientes:

- Una pronta comunicación sobre el euro puede influenciar favorablemente el proceso de transición (fechas, procedimientos) de sus socios comerciales.
- Se asegura la continuidad de la cadena de suministro y distribución en todo momento. El ayudar a los pequeños socios comerciales puede contribuir a evitar rupturas o retrasos en una parte de la cadena, que colapsarían el resto de la misma.
- El euro, como se ha señalado anteriormente, supone esencialmente un reto comercial o estratégico, con grandes repercusiones en la fijación de precios, las especificaciones de productos, el envasado y las estrategias de comercialización. Muchos de estos problemas necesitan abordarse conjuntamente con los socios comerciales como parte de las relaciones a largo plazo entre grandes empresas, sus proveedores y distribuidores.
- En muchos casos, las pequeñas empresas constituyen la interfaz con el consumidor final de los bienes y servicios de las grandes empresas. Asegurar la buena disposición de los pequeños socios comerciales permitirá aprovechar plenamente las oportunidades de comercialización del euro, por ejemplo, las campañas de comercialización centradas en torno al euro. También ayudará a evitar la publicidad negativa que podría surgir debido a los errores de los minoristas. Esto puede resultar especialmente importante para las franquicias o los productos de marca, donde un error por parte de un distribuidor local podría tener efectos negativos en la imagen de las grandes empresas.
- En conjunto, proporcionar ayuda a las pequeñas empresas puede ayudar a desarrollar una imagen positiva de la empresa y resultar en menores costes de transición.

Para las pequeñas empresas, los beneficios de los programas de información y ayuda de los grandes socios comerciales son los siguientes:

- Es más probable que los contactos con los grandes clientes estimulen a las PYME a empezar a prepararse para el euro, frente a la información de carácter general procedente de las asociaciones empresariales o las autoridades públicas. En muchos casos, las PYME solamente pueden definir sus planes de transición cuando conocen los planes de sus socios mayores.
- Las grandes empresas están bien situadas para proporcionar información sobre el euro adaptada a las necesidades específicas de sus socios menores, teniendo en cuenta factores locales y sectoriales. En especial, las grandes empresas pueden ayudar a los pequeños socios a reconocer las consecuencias y los retos estratégicos que supone el euro.
- Recibir información clara adaptada a sus necesidades puede ahorrar un considerable tiempo de gestión a las pequeñas empresas y reducir los costes de la transición.
- En su caso, las grandes empresas pueden desempeñar una función en el desarrollo de un plan de transición coordinado en diversos sectores industriales. Pueden promoverse fechas y procedimientos de transición comunes o normalizados en un sector, lo que simplificará considerablemente el proceso de transición para las pequeñas empresas.

Negociación de acuerdos con los pequeños socios en vez de imposición de soluciones

Las grandes empresas necesitan desarrollar planes de transición detallados para la introducción del euro. Aunque no sea preciso entrar en detalles, no obstante merece la pena revisar los principales factores de éxito. En primer lugar, el compromiso con el proyecto del euro debe demostrarse dentro de las empresas, al más alto nivel. En segundo lugar, es importante integrar los cambios requeridos por el euro en la planificación empresarial estratégica global. Debe establecerse un calendario claro de transición y debe darse a una persona la responsabilidad global del proyecto. Finalmente, es necesaria una información y una formación sobre el euro en todos los niveles de la organización.

Los participantes pusieron de relieve en varias ocasiones el papel integral que desempeñan los pequeños proveedores y distribuidores en la estrategia comercial de sus empresas. Es por tanto esencial que los planes de transición de las grandes empresas no se basen solamente en consideraciones internas, sino que se desarrollen previo diálogo entre todas las partes interesadas.

No existe un modelo o práctica únicos para la participación de los pequeños socios comerciales en el proyecto euro. No obstante, se observó un sorprendente grado de semejanza en los enfoques de las empresas que participaron en el seminario. Entre las características de los programas con mayor éxito figuran las siguientes:

- Los acuerdos se alcanzan después del diálogo y de la negociación, en vez de imponer el socio mayor una solución unilateral. Se deberían tener en cuenta los obstáculos (técnicos, financieros o de personal) a que se enfrentan todas las partes.
- Se advierte previamente a los pequeños socios acerca del cambio de las operaciones y sistemas. Aunque los plazos varíen, parece razonable dar a las PYME un preaviso de un año antes del cambio de las principales operaciones empresariales al euro.
- Los procedimientos de cambio son claros e inequívocos, minimizando el grado de incertidumbre. Generalmente prevén la irreversibilidad del cambio de sistemas al euro, es decir, que no habrá ningún cambio inverso a las divisas nacionales. Además, se recomienda que las partes respeten el principio de “continuidad de la moneda de transacción”. Esto significa que la misma unidad (divisa nacional o euro) deberá utilizarse en todas las etapas de un proceso de transacción, es decir, desde la fijación del precio hasta el pago final. La finalidad es evitar redondeos innecesarios.
- El acuerdo sobre la transición al euro con los proveedores se alcanza por etapas. En un primer momento, varias grandes empresas envían una carta general a sus proveedores sobre su postura frente a la introducción del euro. Esencialmente, esto sirve para llamar la atención de los pequeños socios comerciales, para que empiecen a reflexionar sobre las implicaciones del euro. En una segunda etapa, las consultas entre los socios comerciales suelen dar lugar a un acuerdo escrito con las fechas de la transición para los pagos, la facturación, los métodos de fijación de precios y los acuerdos sobre cuestiones técnicas (IED, otros sistemas operativos).
- El intercambio de información entre empresas grandes y pequeñas necesita ir más allá de la comunicación de las fechas clave de transición del socio grande. Un programa de información activa y de asistencia técnica para los pequeños socios debería ser un componente importante del proyecto euro de las grandes empresas.
- Los programas de ayuda forman parte de programas a largo plazo destinados a construir la relación entre el suministro y la distribución. Aprovechan las redes existentes y se aseguran de que el proyecto del euro no se trate de forma aislada, sino

que se integre plenamente en las estrategias competitivas a largo plazo de todas las partes.

- Aunque sea necesario aprovechar todos los medios de comunicación, lo más eficaz son los contactos directos cara a cara entre las grandes empresas y sus pequeños socios comerciales. Esto explica la importancia que se da a la formación del personal en las grandes empresas. La información y la formación sobre el euro son esenciales a todos los niveles. Debería incluir especialmente al personal responsable de las ventas, compras, logística y administración, puesto que son las personas que tienen contacto diario con los pequeños proveedores y distribuidores.
- Especialmente con los distribuidores y las franquicias, los acuerdos sobre el euro incluyen ayuda activa en términos de estrategias conjuntas de relaciones públicas, publicidad y marketing relativas al euro; adaptación de la indicación de precios y del equipo del punto de venta; programas de formación del personal que cubren tanto al personal de gestión como de ventas que tratan directamente con el público.

Organización de los programas de intercambio de información

Los contactos directos cara a cara se consideran esenciales. Muchas empresas grandes están organizando reuniones individuales directas con los pequeños proveedores para hablar sobre el euro, o bien seminarios o reuniones con grupos de pequeños proveedores. El tipo de información que se presenta en las reuniones o talleres es la siguiente:

- Información de carácter general sobre la UEM y una evaluación de cómo afectará el euro a su sector o industria concreto.
- Los planes de transición de la empresa grande y su relación con la pequeña empresa. En su caso, deberían incluirse las políticas de facturación y de fijación de precios en euros y las posibles necesidades de modificar las especificaciones de los productos y el envasado.
- Lo que hará la empresa grande para ayudar al socio menor.

En cuanto a los instrumentos de información desarrolladas por las grandes empresas, se presentaron los siguientes en la conferencia:

- Se están distribuyendo ***boletines, hojas informativas y vídeos*** sobre el euro; sin embargo, varios participantes declararon que su valor era limitado, dadas las dificultades para actualizar las listas de las personas a quienes se envía la publicidad, y la incertidumbre acerca de si se leen y se comprenden.
- Muchas empresas grandes están desarrollando ***guías y listas de objetivos especialmente adaptadas*** para sus pequeños proveedores. Generalmente, estas listas de control se desarrollan basándose en publicaciones generales, tales como las guías de la AUME para las PYME.
- Las grandes empresas están poniendo la información relacionada con el euro en sus ***sitios de Internet y en CD-ROM*** para la consulta por parte de sus pequeños proveedores. Sin embargo, el programa de comunicación no sólo debería abarcar los sitios Internet o los CD-ROM, puesto que algunas PYME no utilizan estos medios.
- Las grandes empresas están organizando ***seminarios de formación***, etc. para el personal de las pequeñas empresas. Claramente, la formación debe diseñarse según las funciones del personal interesado, pero debe efectuarse a todos los niveles. Las personas responsables de las ventas, adquisición, logística y administración deberán ser informadas sobre cuándo se cambiarán al euro los sistemas y la documentación. Las personas encargadas de actividades al por menor deberán recibir formación para manejar y explicar fácilmente las conversiones, la política de fijación de precios de la

empresa en euros y la estrategia de la empresa relativa al consumidor y al euro, por ejemplo la doble exposición de precios, el uso garantizado de los tipos de conversión fijos, la información a los clientes sobre el euro, etc.

- Es importante que los *sistemas sean rigurosamente probados* antes de cambiar al euro, especialmente los sistemas de red que unen a las empresas. Puede que sea necesario que las pequeñas empresas asociadas participen en los programas de prueba de las empresas grandes. Los *proyectos experimentales* sobre el euro pueden resultar útiles, particularmente en el sector al por menor para calibrar las reacciones de los consumidores y también para evaluar la capacidad del personal para proporcionar las explicaciones y la ayuda necesarias.

Beneficios para los acuerdos sectoriales

En la reunión se puso de manifiesto que en la zona euro, se están celebrando acuerdos a escala sectorial con un enfoque coordinado (fechas, procedimientos, etc.) Algunos son iniciativas a escala internacional, tales como el acuerdo de los fabricantes europeos de automóviles que pueden afectar hasta a 100.000 empresas que abastecen a esta industria. Otros se están organizando a escala nacional, tal como los acuerdos de Irlanda que cubren los materiales de construcción y el comercio de ultramarinos. Las PYME han acogido con satisfacción estas iniciativas por las siguientes razones:

- evitan que las PYME tengan que hacer frente a una multiplicidad de fechas para la transición de distintos clientes;
- proporcionan una claridad y seguridad que les permite establecer planes baratos de transición;
- animan a todas las empresas de un sector, no solamente a las más activas, a prepararse para el euro;
- son especialmente importantes para las pequeñas empresas que no tienen relaciones directas con las empresas grandes que puedan proporcionarles ayuda.

Según lo indicado anteriormente, no existe ninguna norma o modelo de acuerdos idóneos para cada sector o país. Sin embargo, pueden establecerse las siguientes características:

- Muchos acuerdos prevén el cambio de la facturación a principios de 2001. Ello tiene como fin posibilitar que todos los posibles recursos de las empresas pueden gestionar la introducción de los billetes y monedas de euro en enero de 2001. Además, permitirá que se repare cualquier fallo o error a tiempo para la transición final al euro en 2002.
- Los acuerdos son documentos voluntarios en vez de jurídicamente vinculantes. Dejan margen suficiente a las empresas actuar con más rapidez o lentitud si así lo desean.
- Los acuerdos deben tener cuidado en respetar las normas de la política de competencia. Por tanto, solamente deberán cubrir cuestiones esenciales para una introducción sin problemas del euro y no deberán afectar a la fijación de los precios o a la competencia en el mercado.
- Según lo demostrado por la Irish Business and Employers Confederation (Confederación Irlandesa de Empresas y Patronos), las asociaciones empresariales pueden desempeñar un papel clave en la promoción de tales acuerdos cooperativos.

Papel de los proveedores de servicios y de las asociaciones empresariales

Se puso de manifiesto que las PYME que trabajan en estrecha cooperación con empresas grandes frecuentemente se benefician de los programas de apoyo para la gestión de la

transición al euro. Sin embargo, las PYME que trabajan más abajo en la cadena de suministro no reciben este apoyo. Esto puede plantear problemas para la continuidad del suministro, e interesa por tanto a las grandes empresas que estas PYME están también preparadas para el euro. Mientras que las empresas grandes no proporcionan la ayuda necesaria, otras redes ofrecen ayuda bien desarrollada de preparación al euro.

Aparte de la ayuda práctica proporcionada por las Cámaras de Comercio y otras asociaciones empresariales, la Federación de Contables Europeos publica periódicamente información sobre el euro para las PYME. Los bancos, las empresas de software y hardware y las organizaciones profesionales PYME, al ser interlocutores privilegiados de las PYME, pueden obviamente ayudar a éstas a prepararse para el euro, así como las federaciones patronales y las autoridades públicas. La UEAPME (Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa) ha creado junto con sus miembros y en cooperación con IBM y la Comisión Europea una red de "Euro-PYME-Asesores", especializada en el proceso de transición de las PYME.

La Asociación para la Unión Monetaria de Europa ha trabajado en cooperación con asociaciones empresariales de toda Europa organizando seminarios prácticos sobre el euro y distribuyendo información. Finalmente, la Irish Business and Employers Confederation (IBEC) participa en una campaña de concienciación acerca de la UEM. IBEC también ha creado y está distribuyendo un código de prácticas para la transición de las libras irlandesas a euros en la industria irlandesa de comestibles.

2. PRESENTACIONES DE INAUGURACIÓN

2.1. Bertrand de Maigret, Secretario General de la Asociación para la Unión Monetaria de Europa

La actividad empresarial ha sido una de las principales fuerzas motoras de la Unión Económica y Monetaria (UEM). Las empresas han apoyado el euro porque estimulará el comercio y la inversión en la Unión Europea, eliminando la incertidumbre de tipo de cambio, reduciendo el coste de las transacciones transfronterizas y facilitando las comparaciones de precios en la UEM. El euro ayudará por tanto a hacer el mercado europeo más competitivo. Estas oportunidades son especialmente importantes para las empresas más pequeñas, que no tienen necesariamente personal especializado para tratar una variedad de monedas o la capacidad financiera para negociar comisiones más bajas de transacción con sus bancos.

Con estas oportunidades a largo plazo en mente, las empresas grandes reconocieron ya en 1995 que el euro requeriría ajustes sustanciales tanto en su organización corporativa como en su estimación estratégica del mercado. Como consecuencia, la mayor parte de los grandes grupos crearon proyectos euro bien estructurados para afrontar este nuevo reto. Estos proyectos euro pueden tener estructuras diversas, pero la mayoría tienen dos aspectos en común: en primer lugar, han sido patrocinados por las juntas directivas, y en segundo lugar abarcan toda la organización.

Uno de los primeros hallazgos de estos grupos es que, por definición, el euro es un medio de intercambio y por lo tanto su aplicación ha de discutirse con los socios de la empresa: las filiales, los subcontratistas, los distribuidores, los clientes... Las pequeñas y medianas empresas requieren atención específica, puesto que no tienen los mismos recursos que sus homólogas más grandes para traducir el concepto de Unión Económica y Monetaria en oportunidades y riesgos empresariales en la práctica.

Desde la adopción por el Consejo Europeo del plan para la introducción del euro, en Madrid en diciembre de 1995, las empresas grandes han señalado cada vez más sus intenciones de realizar una transición temprana al euro. Este proceso de aceleración atribuye responsabilidades adicionales a estas empresas de transición temprana, puesto que están animando a sus socios comerciales a que realicen asimismo la transición lo antes posible.

Varias empresas grandes han realizado esfuerzos para promover el concepto de UEM y para aumentar la conciencia de las esferas económicas frente a las consecuencias prácticas del euro. El apoyo mostrado por las empresas grandes a la Asociación para la Unión Monetaria de Europa es prueba pertinente de esta actitud. Con el apoyo de su red de miembros, que emplean a casi nueve millones de personas, la AUME ha organizado de media una reunión o conferencia pública por día laborable en 1997-98; se han distribuido más de 1,5 millones de guías sobre la preparación al euro, y el sitio Internet de la Asociación (<http://www.amue.org>) recibe aproximadamente 12.000 visitas al día. Es necesario continuar e intensificar estos esfuerzos para asegurarse de que todas las empresas se benefician de los esfuerzos dedicados al análisis de las consecuencias de la moneda única en las empresas.

2.2. Giovanni RAVASIO, Director General, DG II, Comisión Europea

Los beneficios de la UEM ya son evidentes

Europa está en a las puertas de una era nueva y emocionante. La zona euro tiene una población de 290 millones de personas y cuenta con casi el 20% del PIB mundial y una proporción similar del comercio mundial.

Ha sido un camino largo y duro para alcanzar el objetivo de la UEM. Sin embargo, la UE está experimentando ya los beneficios de los difíciles cambios que ha precisado la UEM. Las monedas de los países participantes han demostrado una estabilidad notable durante un período de turbulencia en los mercados monetarios mundiales. Además, los esfuerzos realizados para cumplir los criterios de convergencia, particularmente las normas sobre finanzas públicas, significan que nuestras economías están en mucha mejor forma de lo que estarían de otro modo, para enfrentarse a los futuros recesos económicos.

El sector privado ha sido la fuerza motora del proyecto de la UEM

Cuando la Comisión publicó su Libro Verde sobre las medidas prácticas para la introducción del euro en mayo de 1995, poco o nada se había pensado acerca de la transformación del euro de un concepto del Tratado a una realidad tangible. Desde entonces, se han hecho enormes progresos.

En un sentido muy real, el lanzamiento del euro es el logro de los empresarios de Europa. Fueron los preparativos prácticos y las inversiones financieras de las empresas en el euro lo que sostuvo el ímpetu político de la UEM a lo largo de muchos períodos difíciles. Evidentemente, queda mucho trabajo por hacer, especialmente por parte de las pequeñas empresas, que según indican las encuestas, están retrasadas en cuanto a la elaboración de disposiciones prácticas para el euro.

La estrategia de la Comisión para la preparación de las empresas al euro

Merece la pena poner de relieve tres puntos por lo que se refiere a la estrategia de la Comisión sobre la preparación de empresas al euro.

- En primer lugar, la Comisión ha intentado proporcionar claridad y seguridad en el marco de la introducción del euro cuanto antes, con el fin de permitir que los bancos y las empresas inicien preparaciones e inversiones costosas rápidamente. Esto comenzó en 1995 con la definición de la situación de transición, y se demostró de nuevo en 1996 con la pronta publicación de los Reglamentos sobre el euro.
- En segundo lugar, la Comisión ha estado a favor de la flexibilidad en las normas para la transición. La Comisión ha reconocido que el reto para la introducción del euro difiere considerablemente entre países, entre sectores de la economía y entre empresas. Hemos evitado las soluciones reguladas a los problemas y las normas rígidas que serían de costosa ejecución para las empresas. Consideremos los Reglamentos sobre el euro, que es la única legislación comunitaria sobre la introducción del euro. Contienen solamente 23 artículos y ocupan unas seis páginas A4. (Compárense con otros actos legislativos de asuntos mucho menos relevantes que aparecen diariamente en el Diario Oficial de la Comunidad). Están redactados en un

lenguaje directo y sencillo y se limitan a cuestiones esenciales tales como las normas de conversión y la continuidad de los contratos. La brevedad y flexibilidad del Reglamento sobre el euro demuestra el ligerísimo aspecto regulador de la Comisión por lo que se refiere a la introducción del euro.

- Finalmente, la Comisión ha favorecido soluciones cooperativas. En un proyecto de esta complejidad y envergadura, todas las partes económicas deben agruparse. La preferencia de la Comisión por las soluciones cooperativas por encima de las reguladoras se demuestra en las recomendaciones adoptadas en junio este año sobre la doble indicación de los precios, las comisiones de cambio y el diálogo entre los distintos sectores de usuarios de la moneda.

Objetivo del seminario

Este seminario se ha organizado en el contexto de favorecer soluciones cooperativas. Una introducción sin problemas y rentable del euro depende de la adecuada preparación de todos los participantes en la cadena empresarial, e interesa a las grandes empresas ayudar y asistir a sus pequeñas empresas asociadas mediante programas de intercambio de información sobre el euro. El objetivo del seminario es triple:

- ***Aumentar la conciencia entre las empresas grandes de su interés*** en preparar a las pequeñas empresas adecuadamente al euro y de las razones para tomar medidas activas de ayuda.
- A través del estudio de casos individuales, ***determinar las mejores prácticas de programas de información*** realizados por empresas grandes para sus pequeños distribuidores y proveedores.
- Sobre la base de estos estudios de casos individuales, ***desarrollar directrices para programas de intercambio de información*** que podrían utilizar otras empresas grandes.

2.3. Christa RANDZIO-PLATH, Presidenta de la Subcomisión de Asuntos Monetarios del Parlamento Europeo

Sólo dos meses antes del comienzo de la UEM, muchas PYME de los futuros países miembros de la UEM están insuficientemente informadas acerca del euro y no están por tanto adecuadamente preparadas. El Parlamento Europeo está convencido de que una de las razones principales de la tardía preparación de las PYME fue el debate público sobre el aplazamiento de la UEM. En un clima de la inseguridad sobre el lanzamiento de la moneda única, las pequeñas y medianas empresas se abstuvieron de invertir en proyectos relativos al euro.

Desde la decisión sobre los primeros miembros de la zona UEM a principios de mayo de 1998, la demanda de información sobre el euro aumentó considerablemente. Los miembros del Parlamento Europeo también han observado una voluntad cada vez mayor por parte de las empresas grandes de ayudar a las pequeñas empresas asociadas. Éste es un acontecimiento muy positivo.

El Parlamento Europeo reconoce que la UEM es más que una mera cuestión monetaria. El euro mejora el funcionamiento del mercado único, que reviste una importancia especial para las PYME. El euro ayudará a las empresas a afrontar el reto de la globalización. Aumentará el crecimiento y creará empleo, lo que es absolutamente vital dada la situación actual de Europa. La UEM es también un paso político importante y ayudará a Europa a encontrar su lugar en la economía mundial globalizada, facilitando al mismo tiempo las condiciones económicas y sociales en todo el mundo.

En el proceso de preparación de Europa para la moneda única, el Parlamento Europeo ha asumido un papel importante como legislador. Además, el Parlamento Europeo está asumiendo una función de supervisión y está impaciente por detectar posibles problemas y soluciones razonables relacionadas con la transición monetaria. Con este fin, los miembros del Parlamento han dialogado con todos los grupos de usuarios de divisas y han discutido los problemas prácticos a que se enfrentan. La AUME proporcionó gran ayuda al Parlamento Europeo en la detección de los problemas prácticos.

Mientras que los Estados miembros inicialmente se centraron principalmente en las necesidades del sector financiero, el Parlamento Europeo insistió en que los programas de información se dirigiesen a todos los sectores de usuarios de la moneda. Mirando con retrospectiva, se ha logrado mucho en un plazo muy corto debido a la acertada cooperación entre los diversos socios.

Mientras que muchas empresas y bancos, así como otras instituciones han progresado considerablemente en su preparación y comunicación sobre el euro, no ha sido así en el sector público. El Parlamento Europeo está decepcionado por el ritmo de la transición de las autoridades nacionales de los futuros países miembros de la UEM. El sector público debería estar en la vanguardia del proceso de transición, dando ejemplo de la preparación para el euro y siendo capaz de operar con euros tempranamente, por ejemplo con las empresas que realicen pronto la transición. A este respecto, cabe destacar el caso del Reino Unido, donde Gordon Brown quiere que el sector público tome la iniciativa en cuanto a la preparación para el euro.

3. CASOS INDIVIDUALES

3.1. General Motors, David HOPKINS y Philippe BODEN

David R. Hopkins dirige los esfuerzos de General Motors Europa en el desarrollo de una estrategia de ventas y comercialización en respuesta a la UEM, desde su puesto de Director del programa UEM, ventas, marketing y posventa. General Motors, con sus marcas Opel, Vauxhall, Chevrolet y Saab tiene una cuota del 12,1% del mercado europeo de vehículos de pasajeros y unos ingresos de 178.000 millones de dólares en todo el mundo, de los cuales 30.000 millones en Europa.

Philippe Boden es el dueño de Garage Philip Boden, uno de los principales distribuidores autorizados Opel en Bélgica. Es distribuidor autorizado de General Motors desde 1984 y también ha fundado otras dos pequeñas y medianas empresas.

Por qué General Motors considera vital ayudar a sus pequeños proveedores

General Motors considera la introducción del euro fundamentalmente como una cuestión de comercialización y ventas, y por tanto ha centrado la preparación al euro de la empresa en hacer frente a las necesidades de sus clientes. La transparencia de los precios y la competencia cada vez mayor en la zona del euro significarán que las relaciones con los clientes y los servicios posventa tendrán una mayor importancia. GM desea utilizar la introducción del euro para aumentar la confianza de los clientes. Ello requiere establecer directrices de comunicación exterior, por ejemplo, sobre cómo explicar la disponibilidad del euro, cómo exhibir precios en euros en las listas de precios, anuncios etc.

Algunos distribuidores autorizados en Europa han expresado su frustración sobre los costes y la 'pérdida' de tiempo de gestión dedicado a abordar el problema informático del año 2000. y a preparar la introducción del euro. Sin embargo, GM cree que los distribuidores autorizados deberían considerar el euro como un reto estratégico de venta y como una oportunidad para diferenciarse.

Como el frente de contacto con los clientes que son, es inevitable que GM implique a los distribuidores autorizados en el proceso de preparación al euro. Estos distribuidores autorizados son generalmente pequeñas y medianas empresas.

General Motors espera que el euro se utilice de forma más amplia y rápida durante el período transitorio (1999-2001) de lo que se supone actualmente. El uso temprano del euro será realizado por los consumidores que establezcan comparaciones de precios transfronterizas en euros, y por los pagos no monetarios realizados en euros. Además, se introducirán productos para la financiación de automóviles con plazos de amortización más allá de 2002 en euros desde principios de 1999.

En cuanto al suministro, GM tiene un gran interés en asegurar la continuidad del suministro. Por tanto, no hay lugar a dejar de cooperar con proveedores que no estén dispuestos a utilizar euros. GM ha indicado a sus proveedores que desearía que utilizaran euros, pero que respetará el principio de no obligación - no prohibición.

Cómo prevé General Motors introducir el euro

La preparación de sus distribuidores autorizados de automóviles es completamente independiente de la transición interna de GM. A diferencia de otras corporaciones en la zona del euro, GM es una empresa que opera en dólares y no piensa realizar una transición temprana de sus sistemas contables internos al euro. Los sistemas contables internos harán la transición al euro el 1 de enero de 2001.

Sin embargo, General Motors está adaptando su estrategia de comercialización desde el 1 de enero de 1999 y todos los interfaces exteriores estarán preparados para el mercado del euro desde el comienzo de la UEM.

GM ha puesto en marcha un proyecto euro a escala europea, aunque hay que adaptar las estrategias de ventas y de comercialización a los múltiples mercados interiores que se caracterizan por sus diferencias en cuanto a las preferencias nacionales (por ejemplo el argumento principal de comercialización para vender un coche puede ser el diseño en Italia, mientras que los consumidores alemanes se centrarían en la seguridad), la variación de los tipos de los impuestos (los impuestos se pagan en el país de matriculación, no en el país de la venta), y las diferencias en las redes locales de venta al por menor y de distribución.

Qué espera General Motors de sus distribuidores autorizados

GM ha desafiado a sus distribuidores autorizados a estar preparados para el mercado en 1999. Deberían ser capaces de manejar el euro a partir de enero de 1999 si sus clientes así lo deciden, es decir, tener la capacidad de dar precios y hacer facturas en euros, así como de aceptar pagos en euros. Todo el personal que trate con clientes debería comprender el proceso de la UEM y las implicaciones del euro. Se espera que todos los puntos de venta tengan disponible material de comercialización en el que se indique el apoyo al euro y qué instrumentos de pago en euros se aceptan.

Preparación de los distribuidores autorizados al euro

Está en curso un programa de información para los distribuidores autorizados. Su objetivo es intentar aumentar la conciencia sobre los hechos, riesgos y oportunidades relacionados con la introducción del euro y clarificar las responsabilidades respectivas de GM y de sus socios comerciales.

El programa incluye seminarios de un día para distribuidores autorizados, limitados a 25 participantes. Estos seminarios comienzan con una descripción de la UEM y proporcionan una oportunidad para discutir el impacto del euro en las estrategias de comercialización y de ventas. GM también ha publicado directrices de comunicación para distribuidores autorizados en cómo actuar de forma "amistosa con el euro" sin parecer "agresivo con el euro". Los distribuidores autorizados deben hacer frente a los intereses de cada cliente, que tienen puntos de vista muy diversos sobre la UEM y el euro: están desde los "fanáticos del euro" hasta los pragmáticos, los escépticos y los "opuestos al euro". Sin embargo, la realidad es que la gran mayoría de clientes están únicamente "euroconfundidos".

Se espera que los distribuidores autorizados comuniquen a los clientes su buena disposición frente al euro. Pueden aumentar la transparencia exhibiendo los precios en ambas monedas y distribuyendo prospectos de información. Los precios de los anuncios también deberán estar en euros. El mensaje o tema crucial desarrollado por GM es: "Hay

dos monedas, pero solamente un valor Opel". Para transmitir este mensaje, GM ha desarrollado su propio símbolo de bienvenida al euro para su indicación en los concesionarios. Los distribuidores autorizados pueden solicitar la etiqueta euro de GM, pero no están obligados a ello.

Factores esenciales para el éxito en la preparación al euro de los distribuidores autorizados de GM

Para GM, es crucial que todas las medidas de preparación al euro encajen firmemente en la estrategia global y de comercialización de una empresa. Un punto de partida para un proyecto euro acertado es la demostración de compromiso y entusiasmo al más alto nivel. Los departamentos internos, así como los socios tales como los distribuidores autorizados de automóviles han de recibir un calendario claro. Un individuo debería encargarse de la responsabilidad global del proyecto euro. Una empresa debe estar dispuesta a invertir tiempo y personal en el proyecto. Por último, se requiere una formación a todos los niveles. (Véase el anexo 1)

La experiencia de un distribuidor autorizado de GM

Para el distribuidor autorizado de Opel **Philippe Boden**, fue el anuncio de la lista de los 11 países participantes en mayo de 1998 lo que desencadenó la reflexión sobre el euro. Habiendo examinado el programa de formación de GM, considera necesario estar "preparado para el mercado" a partir de 1999. Las comparaciones transfronterizas de precios se generalizarán, en especial por parte de los clientes profesionales. Es probable que esto cambie la situación competitiva de su concesionario, que tendrá que hacer hincapié en las buenas relaciones con los clientes, un servicio excelente, etc. Para los distribuidores autorizados, al igual que para GM, el euro es principalmente un problema de ventas y de distribución, y por ello se están dirigiendo grandes inversiones hacia la comunicación, la información a los consumidores etc.

Por lo que respecta a los preparativos internos al euro, Philippe Boden ha establecido una lista de prioridades, por ejemplo la administración interna, los sistemas de información, el departamento de ventas etc., y un equipo del proyecto ha evaluado el impacto en todos los departamentos con la ayuda de listas de control distribuidas por GM. GM ha desempeñado un considerable papel en este proceso creando seminarios de un día para distribuidores autorizados y proporcionando información práctica y herramientas tales como listas de control, etc.

3.2. Elf Antar France, Gérard PIECOUP

Gérard Piccoup es responsable del proyecto euro en Elf Antar France.

Prioridades de Elf Antar en la preparación para el euro

Elf considera la transición a la moneda única menos como un problema monetario y técnico que debe manejarse internamente, que como un problema comercial que solamente puede abordarse analizando sus consecuencias en mercados y clientes. Elf ha asignado una prioridad máxima a la preparación de su personal al euro, incluida la formación del personal de las filiales de distribución de combustible tales como las gasolineras Elf.

Por qué Elf considera necesario preparar a sus distribuidores

Elf considera que la cooperación con distribuidores es esencial para permitir que traten el euro de manera compatible con la estrategia global de la empresa. Elf desea que sus distribuidores exhiban algunos precios en euros, que exhiban toda la información útil y reglamentaria sobre el euro en los puntos de venta y que expida recibos mencionando la cantidad total a pagar en ambas monedas (FRF/EUR). El diálogo con distribuidores no solamente garantizará una aplicación eficaz de la estrategia de la empresa sobre el euro, sino que también ayudará a los distribuidores a evitar gastos innecesarios a corto plazo.

Preparación del personal de los distribuidores de Elf al euro

Se han puesto en marcha programas de preparación al euro centrados en la familiarización de todo el personal, y específicamente en la formación del personal de las filiales de distribución de combustible y de las gasolineras.

Unos 1.500 ***empleados de Elf*** que participan en todas las ramas de la actividad han recibido formación sobre el euro. Se han celebrado más de 100 reuniones de formación con 10 a 20 participantes en el primer trimestre de 1998. En estos seminarios de dos horas de duración, se mostraron a los participantes 30 diapositivas y se les entregó una guía sobre el euro titulada " Euro guide: vingt mots pour tout comprendre" ("Guía euro: 20 palabras para comprender todo"). Se abordaron tres temas: por qué se introduce el euro, datos básicos sobre el euro y la preparación del Elf al euro.

El personal de las ***filiales de distribución de combustible*** (2000 vendedores telefónicos y repartidores de 150 agencias) ha sido formado en unas 200 reuniones celebradas de mayo a septiembre de 1998. Las reuniones abordaron cuestiones básicas sobre la introducción del euro y tenían como objetivo fomentar una actitud positiva entre el personal hacia el euro. Se está enviando al personal recordatorios sucesivos y prospectos sencillos de información para ayudar a refrescar sus conocimientos sobre el euro.

En cuanto al personal de las ***gasolineras Elf***, hay que distinguir dos grupos de personal con distintas necesidades de información sobre el euro. Por una parte, el personal ejecutivo (alrededor de 1.500 personas) tiene que tratar con aspectos reglamentarios y jurídicos, así como con los retos competitivos y estratégicos. El personal ejecutivo también tiene que planear la transición al euro, por ejemplo determinando las fechas clave y aplicando principios básicos. Por otra parte, el personal de caja y el personal en contacto con el público (alrededor de 5.000 personas) tiene que estar familiarizado con los tipos de cambio y cómo manejar los pagos en euros. Necesitan tener suficientes conocimientos sobre la transición para contestar a preguntas sencillas de los clientes.

La formación del personal de las gasolineras tuvo como objetivo aumentar la velocidad de la preparación y anticipar los cambios. El objetivo es elaborar estrategias de ventas con el euro para cada rama de la actividad, basadas en dos principios: la disponibilidad para facturar en euros a cualquier cliente que lo desee a partir de enero de 1999 y la continuidad de la facturación, es decir, que la transacción deberá realizarse en una sola moneda desde la facturación hasta el pago.

Un código de buenas prácticas para los distribuidores de combustible (véase el apéndice 3)

La distribución de combustible para motor en Francia se caracteriza por una competencia intensa. Esto ha redundado en que Francia tiene los precios más bajos sin impuestos de Europa, y por lo tanto los márgenes son sumamente reducidos. La introducción del euro cambiará la escala de valores, y un céntimo de euro puede suponer una gran diferencia en los márgenes de beneficio. Una posible obligación de exhibir ambos precios no solamente sería problemática para el distribuidor, sino que también podría llevar a confusión a los consumidores, pues el precio en euros por litro puede corresponder a seis o siete precios distintos en francos franceses debido a los efectos del redondeo.

En este contexto, los distribuidores franceses de combustible (que consta de dos redes, las empresas petroleras y los grandes minoristas), están promoviendo un plan ordenado de transición al euro. El objetivo es mantener la legibilidad y la transparencia de las exhibiciones de precios y evitar inversiones innecesarias a corto plazo. El 30 de junio de 1998, los distribuidores franceses de combustible de motor presentaron un plan conjunto a las asociaciones de consumidores. Los planes prevén que las gasolineras (1) exhibirán los precios en los surtidores e indicadores de volumen solamente en FRF por litro, (2) exhibirán toda la información útil y reglamentaria sobre los pagos en euros, (3) indicarán la suma total tanto en FRF como en EUR en los recibos, (4) dispondrán la indicación optativa de otra información relacionada con el euro, y (5) el personal de caja y el personal en contacto con el público responderán a las preguntas de los clientes sobre el euro.

El 20 de octubre de 1998, el Consejo Nacional Francés de Consumo publicó dos anuncios, uno referente a la supervisión por parte de observatorios regionales de los métodos utilizados para introducir el euro, y en segundo lugar, sobre la presentación de información voluntaria a los consumidores sobre el euro, conforme a la recomendación de la UE de 23 de abril de 1998. Esta última establece que cada distribuidor de combustible podrá obtener el logo euro, siempre que ofrezca información de carácter general sobre el euro, exhiba claramente los dobles precios, incluso aunque los carteles y los surtidores solamente indiquen el precio en francos, expida recibos o facturas en euros si se le pide, y finalmente, acepte al menos un medio de pago en euros.

En Francia, los precios del Elf en los surtidores se exhibirán en FRF hasta finales de 2000, revisándose la situación en dicho momento. Los terminales de los puntos de venta están siendo cambiados, pero los preparativos se están retrasando por la falta del tipo de cambio oficial. El 31 de diciembre, unos dos tercios del equipo de Elf en Francia estarán listos para el euro.

3.3. Siemens, Volker SCHMIDT-WELLENBURG

Volker Schmidt-Wellenburg es el responsable del departamento de negocios corporativos de Siemens y tiene responsabilidades a escala internacional en el ámbito de la comercialización y las ventas. Con representación en casi todos los países del mundo, Siemens era en 1997 la segunda empresa más importante del mundo en ingeniería eléctrica y electrónica. Las ventas en Europa suponen el 63% de las ventas globales, y el 75% del personal está empleado en países de la UE. Siemens considera por tanto que la zona euro constituye su mercado.

Organización del proyecto euro de Siemens

Ocho grupos de trabajo están abordando cuestiones tales como la tesorería y los y pagos, impuestos y legislación, estrategia, procedimientos empresariales, contabilidad y control, adquisiciones, recursos humanos y tecnología de la información. Estos grupos de trabajo han definido unas normas de aplicación para la empresa sobre el euro, que se están aplicando en 17 grupos y 300 entidades jurídicas en países de la UEM.

Los objetivos han sido establecidos básicamente por el equipo euro de base, pero la puesta en práctica está descentralizada. El objetivo de la empresa es que todas las unidades empresariales sean capaces de realizar transacciones empresariales en euros a partir del 1 de enero de 1999, mientras que las funciones internas realizarán la transición al euro el 1 de octubre de 1999.

El plan de conversión de Siemens se basa en *norma de no obligación - no prohibición* fijada en la cumbre de Madrid, es decir, que los clientes y los proveedores pueden elegir entre el euro y sus denominaciones durante el período transitorio. Sin embargo, Siemens preferiría que el euro fuera la moneda de transacción con sus socios comerciales a partir del 1 de octubre de 1999. A partir de esta fecha, Siemens convertirá las comunicaciones exteriores, las transacciones bancarias y las transacciones con la administración pública a euros.

Comunicación de Siemens sobre la UEM

Siemens ha comunicado claramente su compromiso con la UEM y el euro. Fue la primera empresa en expedir un bono paralelo en euros. Ya desde septiembre de 1997, Siemens escribió a sus socios comerciales proporcionándoles información general básica sobre el euro, pero sin especificar el plan de transición de Siemens.

En julio de 1998 se envió una segunda carta con más detalles sobre las intenciones de Siemens (véase el apéndice 3). En esta carta, se explicó la opción de utilizar el euro durante el período transitorio, y se sugirió que se acordase una fecha conjunta para la transición. Se llamó la atención sobre dos fechas preferidas para realizar la transición al euro: el 1/1/99 como la fecha en que los tipos de conversión se fijan por ley y el 1/10/99, en que se realizará la conversión de la moneda corporativa coincidiendo con el ejercicio económico de Siemens. Hasta ahora, se han logrado 35.000 acuerdos con los socios comerciales.

La suposición de Siemens es que un gran número de empresas cambiará al euro en 1999. Sin embargo, es probable que las empresas muy pequeñas retrasen la transición hasta el fin del período transitorio. Por esta razón, Siemens pondrá en marcha probablemente un nuevo programa de información en 2000, dirigido a las empresas muy pequeñas.

El objetivo de la estrategia de comunicación de Siemens es asegurarse de que todos los participantes en la sociedad reciban el mismo mensaje, dada la estructura descentralizada del grupo. Uno de los instrumentos más acertados de comunicación desarrollados hasta ahora es un CD-ROM sobre el euro. Inicialmente desarrollado como instrumento interno de formación para el personal de Siemens, ya se han enviado unas 20.000 copias a los socios comerciales.

3.4. IBM, Philippe JORET

Como director de los programas sobre el euro en IBM Europa, Oriente Medio y África, **Philippe Joret** es responsable de las actividades y programas relacionados con el euro dirigidos a las pequeñas y medianas empresas. En Europa, 20.000 de los socios comerciales de IBM son pequeñas y medianas empresas, es decir, tienen menos de 50 empleados. IBM tiene alrededor de 10.000 contactos con PYME clientes al día y cuenta con 2.000 personas del departamento de ventas y marketing dedicadas a la asistencia a las PYME.

Enfoque de IBM respecto de la transición monetaria

Mientras que IBM estará preparada para utilizar el euro a partir del 1 de enero de 1999, la transición monetaria interna en la contabilidad no se realizará hasta enero de 2001. Sin embargo, la transición interna no es la fecha más importante. El factor más importante es poder "hablar" en euros con las empresas externas y los socios de las cadenas de suministro a partir del día uno de la era del euro, el 1 de enero de 1999.

Basándose en las reacciones obtenidas por IBM de clientes, socios comerciales y cadena de suministro como parte de un ejercicio de consulta, la empresa está adoptando una estrategia muy flexible hacia el euro, teniendo en cuenta los deseos de los clientes. A este respecto, IBM confía en el consejo de sus socios comerciales, los pequeños y medianos distribuidores autorizados, que saben lo que quieren los clientes, y a menudo también las PYME. Además, el mercado de la PYME reviste una gran importancia para IBM, que es plenamente consciente del hecho de que para desarrollar una solución para las PYME, es importante estar cerca del mercado, y por tanto, integrar parámetros de proximidad en el plan.

El enfoque sobre el euro de IBM respecto a las PYME es doble. Por una parte, es una empresa grande con muchos socios comerciales, lo que significa que es necesaria una buena coordinación. En segundo lugar, como proveedor de tecnología de la información (*hardware y software*), IBM forma parte de la solución para la transición al euro de otras empresas.

Opinión de las PYME sobre el euro

Con respecto a la toma de conciencia sobre el euro de las PYME, IBM observó en mayo de 1998 que aproximadamente el 15-20% de las PYME en los once países miembros estaban preparadas. Sin embargo, al ser las preparaciones para el euro de las PYME menos complejas y urgentes que las de las multinacionales, pueden permitirse, hasta cierto punto, utilizar el período de transición para cambiar los sistemas de información. Sin embargo, si se tiene en cuenta la necesidad de adaptar los sistemas para el año 2000, es probable que se produzcan escaseces de recursos humanos especializados a corto o medio plazo, por lo que IBM está creando proyectos de formación.

Existen dos visiones del euro en torno a las cuales pueden agruparse las empresas: en primer lugar, el euro puede considerarse como problema técnico y de obligado cumplimiento; en segundo lugar, el euro puede considerarse como un desafío empresarial estratégico.

Las empresas que consideran el euro como un desafío empresarial estratégico reconocen que una moneda única les proporcionará un acceso más fácil al conjunto del mercado

único, ofreciéndoles por tanto una gran oportunidad para la expansión empresarial. Pueden lograr presencia en más países por medio de Internet sin necesidad de establecer sucursales y redes de distribución por toda Europa. Por medio de Internet, las PYME pueden ser competitivas en comparación con las grandes empresas, y se espera que el negocio electrónico adquirirá importancia para las PYME. Las empresas que consideran el euro como un desafío estratégico y empresarial generalmente pertenecen a sectores sensibles al euro, como la banca, seguros, distribución, viajes y turismo, transportes, fabricación, etc.

Estas empresas pasan por varias etapas en su preparación al euro, comenzando a menudo por la consulta a las empresas y posteriormente abordando problemas técnicos tales como la tecnología de la información. También tienen en cuenta el impacto en la financiación de la empresa, que tiene componentes estratégicos y técnicos.

Las empresas que consideran el euro como un mero reto técnico solamente contemplan las adaptaciones operativas necesarias y no consideran las cuestiones comerciales y estratégicas relacionadas con la nueva situación competitiva y de mercado de la zona euro. Es probable que estas empresas limiten sus esfuerzos de transición al euro al cambio de sus sistemas de gestión, sin evaluar los retos estratégicos.

Cómo puede IBM ayudar a las PYME a gestionar la transición monetaria

El euro constituye un reto informático para las PYME, que a menudo tienen problemas para evaluar las repercusiones técnicas y estratégicas del euro, así la adecuación del *software*. Además, pueden experimentar una escasez de mano de obra especializada en TI, especialmente si se preparan tarde, y una falta de recursos financieros, dado que el proyecto euro puede requerir inversiones adicionales.

IBM puede apoyar a las PYME ayudándolas a seleccionar una aplicación adecuada para tratar el euro. Esto es importante, puesto que no existe una solución universal y es necesario examinar las necesidades individuales de cada empresa. Entre las cuestiones fundamentales que hay que considerar figuran los instrumentos para la transición final, el manejo de las dos monedas y las pérdidas de precisión, la indicación y los listados duales y la capacidad de una transición organizada. En el caso de los sistemas con múltiples divisas, hay que evaluar la gestión de los tipos de conversión, la posibilidad de la transferencia a euros de niveles individuales de contabilidad y la transferencia de las cuentas restantes el 31 de diciembre de 2001.

Formación por parte de IBM de los consultores externos

Además de sus esfuerzos en la creación de capacidad técnica interna, IBM también está formando a consultores externos en la gestión informática de los proyectos euro. Con este fin, IBM ha creado un programa de formación sobre el euro con una primera serie de sesiones en Francia en diciembre de 1998, dirigidas a los socios comerciales de IBM, empresas independientes de software o empresas de servicios y censores jurados de cuentas, dado que el 80% de las PYME utilizan censores jurados de cuentas.

El objetivo es permitir que este grupo ayude a los directivos de las PYME en sus programas de migración al euro. Los temas abordados se refieren a los enfoques del análisis del impacto en las empresas y de la gestión del proyecto euro, auditorías de la TI, planificación de la migración, selección de productos informáticos y herramientas

adecuadas de conversión, así como la puesta en práctica de nuevos procesos y sistemas y la organización de sesiones de información y formación.

Aparte de un servicio de ayuda telefónico en varias lenguas de la UE, IBM está planeando asimismo publicar un catálogo de los programas informáticos sobre aplicaciones relativas al euro en su sitio de Internet dedicado al euro (<http://www.ibm.com/euro>) a principios de 1999. Esto ayudará a las PYME a seleccionar los programas informáticos más adecuados a sus necesidades, teniendo en cuenta que los programas informáticos con múltiples monedas están más cercanos a la compatibilidad con el euro que los programas informáticos de moneda única, aunque como aún hay que realizar la adaptación jurídica (redondeo y conversión), también será necesario adaptar los programas informáticos de monedas múltiples.

IBM entiende que pocas empresas pueden gestionar la transición por sí solas, y ha realizado acuerdos con socios comerciales de PYME tales como contables y con órganos clave del comercio y la industria tales como la UEAPME (Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa). El objetivo es proporcionar asesoría sobre proyectos de migración al euro, adaptados a las necesidades de las PYME. Por tanto, IBM no sólo proporciona la parte de la TI de la transición al euro vendiendo programas informáticos, sino que también desarrolla una red de asesoría y ayuda a las empresas en cooperación con asociaciones profesionales.

3.5. Auchan Francia, Michel PAILLARD y François ROCHE-BAYARD

Michel Paillard es el director del proyecto euro para Auchan, una gran cadena de minoristas con sucursales en 11 países por todo el mundo, de los cuales 5 en la UE (Francia, Portugal, España, Italia y Luxemburgo). Auchan posee diversos comercios al por menor, incluyendo hipermercados, supermercados y supermercados de barrio.

François Roche-Bayard dirige Morina Patissier, una pequeña panadería con 112 empleados, y es uno de los proveedores de Auchan que se benefician de su programa de información sobre el euro.

Por qué Auchan considera esencial ayudar a sus pequeños proveedores

Auchan tiene más de 8.000 proveedores, de los cuales el 80% son PYME. Son esenciales para la competitividad de Auchan, que invierte considerable tiempo y recursos en el desarrollo de las relaciones comerciales a largo plazo con sus pequeños proveedores. Más del 85% de las PYME proveedoras han sido socios comerciales durante más de 5 años. Las PYME son especialmente importantes en varios ámbitos:

- como fuente de productos locales y frescos cerca de cada comercio al por menor;
- para el suministro de mercancías "Auchan";
- para el desarrollo de productos nuevos e innovadores.

Auchan ha tenido durante muchos años programas de asociación para sus pequeños proveedores, incluyendo un programa para ayudarles a desarrollar sus exportaciones a través de la red de distribución de Auchan. El facilitar la introducción del euro es otro paso de este programa de asociación.

Cómo planea Auchan introducir el euro

Como otras grandes empresas, Auchan tiene un equipo multifuncional responsable del proyecto euro, dedicado a planificar la transición para todo el grupo. Una vez establecidos los parámetros de la transición para el grupo, era necesario desarrollar una estrategia para cada país. Los retos en Luxemburgo diferirán considerablemente de los de Portugal. Debe preverse una flexibilidad para hacer frente a las diferencias en los planes nacionales de transición y las preferencias de los consumidores locales.

Al igual que para la mayor parte de las empresas, los retos son tanto técnicos como estratégicos. Desde una perspectiva técnica, habrá que modificar todos los sistemas contables logísticos y financieros al euro. Los retos estratégicos se refieren a la educación práctica de los consumidores respecto a los precios, valores y pagos en euros, y en segundo lugar el establecimiento de los precios en euros. Para abordar estos retos técnicos y estratégicos, Auchan Francia ha desarrollado un plan de acción con cuatro componentes:

- **Cientes:** a finales de enero de 1999, se exhibirán los precios duales durante una primera fase en unos 30.000 productos, con objeto de familiarizar a los clientes con los precios y valores en euros, y posteriormente se generalizarán a mediados de 2001. Se utilizarán asimismo otras medidas prácticas de información para simplificar la vida de los clientes, como folletos y carteles.

- **Socios:** la formación del personal será esencial para una transición con éxito en todas las categorías, especialmente del personal de los establecimientos que está en contacto con los clientes y especialmente el personal de caja. En 1998 se inició un importante programa de formación para hacer frente a este objetivo.
- **La comunicación exterior** se realiza a través de los medios de comunicación y los directivos para explicar los planes de Auchan Francia.
- **Proveedores:** Auchan Francia se propone convertir toda la facturación con los proveedores el 1 de enero de 2001. La razón para elegir esta fecha es garantizar que todos los recursos del grupo pueden dedicarse a servir a los clientes finales en enero de 2002. Además, la magnitud del reto favorece una transición progresiva de la empresa. Para hacer frente a este plazo, se iniciarán proyectos experimentales en 1999 que garantizarán que los diversos elementos de la cadena de suministro están listos para el euro, y que todos los directores de las tiendas han practicado o simulado la transición cuatro o cinco veces antes de 2001. Asimismo, se requiere una estrecha colaboración con los proveedores de equipos y de programas informáticos, así como con los responsables de la logística, el transporte y el almacenamiento.

Comunicación con los proveedores

Una transición acertada de la actividad de compras al euro en 2001 dependerá de la solidez del plan de transición, de que se cuente con equipos con la formación y conocimientos técnicos necesarios, y finalmente de la comunicación y el diálogo con los proveedores. Las PYME en especial requieren una información clara y exacta sobre los plazos, modalidades y responsabilidades de cada parte. Debe mostrarse consideración y comprensión con las dificultades prácticas de las PYME en la transición al euro. Un preaviso acerca de todos los cambios es esencial para que las PYME puedan cumplir los plazos establecidos por las empresas más grandes.

El programa de comunicación para los proveedores consta de varios pasos:

- **Aumento de la toma de conciencia sobre el euro:** se envió un cuestionario a los proveedores en noviembre de 1997. Ello puso de manifiesto una falta de comprensión acerca de las consecuencias del euro. En octubre de 1998 se envió una segunda guía más detallada con un cuestionario.
- **Información sobre el plan de transición de Auchan:** esto se explicó detalladamente con el material distribuido en octubre de 1998. Actualmente se está elaborando un "acuerdo de transición" que especificará todos los detalles técnicos (conversiones, IED y otros sistemas de información) y los plazos exactos. Esto se acordará con los proveedores a lo largo de 1999 como parte de las negociaciones de adquisición durante el año 2000. El objetivo es dar a cada proveedor 15 meses para preparar a fondo el cambio el 1 de enero de 2001.
- **Fomento de la colaboración entre Auchan y los proveedores:** se tomarán medidas activas para informar y ayudar a los pequeños proveedores a prepararse internamente. Se distribuirá un juego de iniciación llamado "Eurauchan" con vistas a la formación de los empleados de las pequeñas empresas. También se requiere un diálogo sobre la política de fijación de precios para la euro, dada la necesidad de lograr cifras de precios convenientes en euros. La fijación de las nuevas cifras de precios en euros podrá tener repercusiones en la especificación de los productos en algunos casos.

En este proyecto se están utilizando todos los instrumentos disponibles de comunicación. Éstos incluyen:

- **El sitio de Internet** de Auchan, que contiene información sobre el euro. Sin embargo, muchas PYME aún no tienen acceso a Internet, por lo que este medio no puede utilizarse realmente para difundir información detallada.
- La información sobre el euro puede transmitirse en **boletines**. Una vez más, la utilidad es limitada dada la dificultad de mantener actualizadas listas de destinatarios, y la incertidumbre acerca de si se leen estos boletines.
- **Contactos directos entre el personal**: ésta es con mucho la mejor manera y la más importante para intercambiar información sobre el euro. Garantiza que cada socio comercial sea consciente del plan de transición. Resalta la importancia de que empresas como Auchan Francia tengan programas de formación sobre el euro para su personal.

La experiencia de un pequeño proveedor: Morina Patissier

Este proveedor manifestó que, entre todos sus clientes, el programa de información de Auchan Francia era detallado y completo. Las PYME se enfrentarán a considerables dificultades técnicas con la introducción del euro (IT, contabilidad, sistemas IED, etc.) pero disponen de recursos técnicos y financieros limitados. Por esta razón es imprescindible que:

- los planes de transición de las empresas grandes sean claros y precisos;
- que se dé un preaviso suficiente para realizar cambios en los sistemas de facturación;
- que se realicen por adelantado pruebas rigurosas. Los proyectos piloto y los programas de intercambio de información son vitales.

Sin embargo, al igual que para Auchan France, el euro es esencialmente una cuestión comercial estratégica para Morina Patissier. En particular, las pequeñas empresas necesitan estudiar detalladamente el impacto en el mercado de la política de fijación de precios en euros y sus implicaciones en los aranceles y en la especificación de los productos. Las pequeñas empresas también deberían ser conscientes de las enormes oportunidades que ofrece el euro.

3.6. Sonae Investimentos, Augusto BIANCHI DE AGUIAR

Augusto Bianchi de Aguiar es el Director de los servicios de información de Sonae Investimentos y participa en el equipo del proyecto euro. Sonae es la rama de venta al por menor de un gran conglomerado portugués que tiene hipermercados, supermercados y puntos de venta especializados al por menor (deportes, equipo y material de oficina, etc.). Otras actividades del grupo incluyen agencias inmobiliarias, productos de madera y diversas actividades industriales. Sonae es una empresa en rápido crecimiento con un sector de venta al por menor con un volumen de ventas de unos 170 millones de ecus en 1997.

El plan de transición del grupo Sonae

Ya desde el primer trimestre de 1997, se creó un equipo del proyecto euro para analizar el impacto del euro en todas las actividades del grupo, y para elaborar y para aplicar un plan de transición detallado.

En una primera fase, se centró en cuestiones horizontales y funcionales de importancia para todas las unidades, como por ejemplo las relaciones con los clientes, las relaciones con los proveedores, finanzas y tesorería, recursos humanos, contabilidad y administración, asuntos jurídicos y fiscales y sistemas de información. En la segunda fase, actualmente en curso, la atención se centra en cada área o unidad empresarial (comercio al por menor en general, comercio al por menor especializado, inmobiliarias, productos de madera), adaptándose los planes de transición según las características de cada área empresarial.

El impacto del euro en las actividades al por menor

La introducción del euro tendrá tanto implicaciones operativas (cambio de moneda, fijación de precios en euros) como estratégicas (competencia transfronteriza, cambios en las relaciones con los proveedores, tesorería y finanzas).

En lo que respecta a las **relaciones con los clientes**, Sonae está preocupado por las dificultades que tendrán los consumidores para comprender los precios en euros. La confusión o equivocación por parte de los consumidores podría afectar negativamente al consumo si se posponen las decisiones de compra. La fijación de precios en euros plantea un gran reto al sector al por menor, habida cuenta de la necesidad de lograr cifras de precios adecuadas en euros (precios psicológicos). Sonae dedicará por tanto considerable tiempo y recursos a un programa de información dirigido a informar a sus consumidores acerca del euro.

En términos de las **relaciones con los proveedores**, el euro traerá consigo una transparencia de los precios entre países, facilitando la comparación de precios entre los proveedores establecidos en la zona euro. Sonae, al igual que las sucursales de adquisición de otros grandes minoristas, intentará naturalmente aprovechar esta oportunidad, dando por tanto lugar a una mayor internacionalización de su base de proveedores. Para las pequeñas empresas que son proveedoras de grandes minoristas, esto representa tanto una oportunidad comercial como un desafío. Sonae cree que un mayor recurso a proveedores fuera del país de origen de los minoristas redundará en una presión hacia una mayor armonización de términos y condiciones. Por ejemplo, en la

actualidad las condiciones de pago difieren a través de la UE, particularmente entre los países septentrionales y meridionales.

Un factor crítico en el plan de transición de Sonae es la ***información y la formación del personal***. Todo el personal recibirá formación sobre el euro adaptada a sus funciones particulares. Los dependientes de tiendas recibirán formación antes de enero de 1999 para contestar a preguntas sobre los planes de Sonae respecto a la transición al euro y las consecuencias operativas para la empresa. También se ha iniciado un plan de formación para los compradores y las administraciones que están en contacto con los proveedores. En este caso, el programa se centra en los planes de Sonae respecto a las relaciones con los proveedores y las consecuencias operativas para los sistemas comerciales.

Por qué las PYME son vitales para el éxito comercial de Sonae

Por ser una gran empresa al por menor, Sonae tiene una base muy amplia de proveedores. Entre estos figuran grandes proveedores multinacionales, grandes proveedores nacionales, PYME nacionales e internacionales y un gran número de proveedores locales muy pequeños e individuos. Naturalmente, la relación con los proveedores varía según su tamaño. Para los grandes proveedores, Sonae utiliza un programa de asociación que prevé una cooperación especial en los procesos comerciales y administrativos (mensajería IED, procesos de control de precios). Se están desarrollando y probando conjuntamente nuevos instrumentos y se están celebrando reuniones periódicas para garantizar una comunicación continua.

Para los proveedores más pequeños, y especialmente los proveedores locales muy pequeños (carne, fruta y verduras), Sonae ha establecido clubes de proveedores. En el servicio a los miembros se incluye la preferencia para los productos y la firma de acuerdos a largo plazo, soporte técnico y administrativo y entrega centralizada.

Programa de información sobre el euro de Sonae para los proveedores

El programa de información de Sonae se adapta según el tamaño y las necesidades del proveedor en cuestión. Los grandes proveedores han recibido una carta de información que establece la posición de Sonae respecto a la introducción del euro y las fechas previstas para la transición de los sistemas de facturación y otros. Debe alcanzarse un acuerdo conjunto con tales proveedores, y se están planeando reuniones con cada proveedor para elaborar un plan común sobre la coordinación y las modalidades para modificar su relación con el euro.

Para los pequeños proveedores, se requiere un enfoque mucho más dinámico, dada la menor información de los pequeños proveedores sobre las implicaciones del euro. El primer paso es el envío de una carta de información sobre el euro junto con una invitación a una reunión de información de Sonae. En esta reunión se explicará el calendario y las disposiciones legales para la introducción del euro, así como las repercusiones técnicas y estratégicas para las empresas en el sector de venta al por menor. Además, se explicará la posición de Sonae respecto a la introducción de las fechas euro y las fechas previstas para la transición de los sistemas de facturación y otros.

Un segundo paso es celebrar reuniones individuales con cada pequeño proveedor para elaborar un plan acordado de transición, así como un plan sobre cómo Sonae puede ayudar al pequeño proveedor en la transición al euro. Todo ello, en el contexto de la

ayuda técnica y administrativa en curso dada a los miembros del club de proveedores de Sonae.

Al proporcionar esta asistencia técnica a los pequeños proveedores, Sonae ha preparado listas de las principales repercusiones del euro en cada función empresarial (comercialización, adquisición, personal, TI). Estas listas están basadas en listas generales desarrolladas por la AUME pero adaptadas a las necesidades específicas de los pequeños minoristas y al plan nacional de transición de Portugal.

4. EL PAPEL DE LOS ASESORES EMPRESARIALES PARA FACILITAR ACUERDOS DE ASOCIACIÓN

4.1. Walter BORMS, Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa (UEAPME)

Las responsabilidades del Sr. **Borms** en la Unión Europea del Artesanado y de la Pequeña y Mediana Empresa incluyen asuntos económicos y fiscales y el euro; también es el secretario general de la comisión belga para las pequeñas y medianas empresas. El Sr. Borms escribió junto con el profesor J. Degadt "Las PYME en Europa" (1993, Van den Broele).

De los 18 millones de empresas de la Unión Europea, un 99,7% son pequeñas y medianas empresas. Si bien los Gobiernos deban tomar la iniciativa en la realización de campañas de información sobre el euro, son las PYME quienes constituyen el vínculo directo con los ciudadanos, y son por tanto la principal fuente de información sobre el euro para los consumidores. Tener a las PYME bien preparadas para el euro redundará en el propio interés de las grandes empresas y los gobiernos.

En cuanto a los preparativos prácticos para el euro, hay que optar por una visión realista. La mayor parte de las PYME no han empezado los preparativos, y la mayoría tratará el euro como un problema que debe resolverse justo antes de la introducción de los billetes y monedas en enero de 2002. Esto está muy lejos aún para las PYME. Sin embargo, tendrán que tratar con el euro antes de 2002, por lo que muchas PYME están planeando acciones a corto plazo para poder manejar el euro durante el período transitorio.

No es posible calibrar en qué medida se utilizará el euro durante el período transitorio, pero está claro que los contratistas pedirán a sus subcontratistas que facturen en euros a partir de 1999. Asimismo, podrá exigirse una indicación dual de los precios. Las PYME sólo podrán adaptarse a realizar su actividad empresarial en euros si reciben buena información y consejos adaptados a sus necesidades y circunstancias. Esta información debe proceder de diversas fuentes, incluidos:

- los grandes socios comerciales;
- los proveedores de servicios (bancos, contables, empresas de TI);
- PYME y organizaciones comerciales y profesionales.

Las grandes empresas pueden reducir sus costes reales de transición al euro mediante la adecuada preparación de sus pequeños socios comerciales. La UEAPME desea asegurarse de que las grandes empresas no imponen a las PYME plazos y procedimientos poco realistas. Por esta razón, la UEAPME apoya la recomendación de la Comisión Europea que aboga por el diálogo entre los socios comerciales grandes y pequeños sobre la transición al euro y para que las PYME reciban un preaviso sobre los planes de transición de las grandes empresas. Las PYME deberían recibir información y consejo concretos de sus socios mayores, más allá de la información de carácter general sobre el euro.

Las organizaciones de PYME deben también desempeñar un papel activo, más allá del período transitorio. La UEAPME, así como Eurochambres, han establecido una red descentralizada de euroconsejeros. Para consolidar esta red, la UEAPME ha creado un programa de cooperación con los proveedores de servicios clave como IBM. Es esencial

asegurarse de que los proveedores de servicios no resuelven exclusivamente las necesidades de las empresas grandes, y que dedican suficientes recursos a las necesidades específicas de las pequeñas empresas.

La UEAPME se ha unido con Eurocommerce para apoyar la iniciativa de la euro-etiqueta negociada con las organizaciones de consumidores.

4.2. Juan TAVALERA, Banco Central Hispano

El Sr. Talavera es Subdirector Adjunto del Banco Central Hispano y se ocupa más específicamente de las pequeñas y medianas empresas en el ámbito de la comercialización.

El Banco Central Hispano (BCH) considera la introducción del euro como una oportunidad empresarial clave. La estrategia del BCH frente al euro tiene cuatro elementos principales:

- la preparación interna del banco y de sus sistemas;
- dirigir las actividades de comunicación a la sociedad sobre el euro;
- formar al personal del banco, e
- informar a los clientes del banco. A través de estos esfuerzos de información del personal, clientes y público en general, BCH aspira a distinguirse de sus competidores.

En cuanto a la información de los clientes, los titulares individuales de cuentas recibirán extractos de cuenta con exhibiciones duales de los importes en euros. Los clientes también están recibiendo información a través de diversos prospectos y folletos elaborados por el BCH. También existe información disponible para los clientes en el sitio Internet del BCH, así como una línea de información gratuita sobre el euro.

El BCH también está realizando una campaña general de comunicación sobre el euro. Se han celebrado más de 210 conferencias y presentaciones en España. Las preguntas y respuestas sobre el euro se han publicado en periódicos y otros medios, y se han presentando en la radio. El banco también ha elaborado folletos y listas de objetivos sobre el euro, basadas en las publicaciones de la Asociación para la Unión Monetaria de Europa. Se han distribuido unos 150.000 folletos para empresas, así como otros 150.000 folletos sobre los desafíos particulares a que se enfrentan las PYME. Se han enviado otros 280.000 folletos a minoristas, abordando sus preocupaciones específicas sobre la fijación de precios en euros, las relaciones con los clientes y la introducción de los billetes y monedas de euros.

El BCH considera necesario tener un programa de información específico dirigido a las PYME, además de la campaña general para las empresas en general. Tal como se ha mencionado anteriormente, se han elaborado folletos y otros documentos técnicos específicamente para las PYME. En el sitio Internet y en la línea informativa gratuita del BCH sobre el euro se proporciona información sobre los retos que esperan a las PYME. Además, se ha creado específicamente una red de 150 sucursales en España para ayudar a las pequeñas empresas en la transición. Estos equipos expertos de consejeros de estas 150 sucursales constituyen una fuente de recursos para las pequeñas empresas sobre el euro, permitiéndoles obtener asesoría sobre aspectos muy específicos o locales de la transición. Por último, el BCH está desarrollando una solución integrada para la transición en los dos programas informáticos más frecuentemente utilizados por los clientes para la información y la gestión de cuentas.

4.3. David CROUGHAN, Irish Business and Employers Confederation (Confederación irlandesa de empresas y patronos) (IBEC)

Como Economista Principal, David **Croughan** es responsable de la campaña de la concienciación de la IBEC acerca de la UEM. Además, es consejero de la junta de la Asociación para la Unión Monetaria de Europa, miembro del Comité consultivo de la campaña del Gobierno para la toma de conciencia de las empresas, y del comité de dirección de la UEM en el Instituto de Asuntos Europeos. El Sr. Croughan escribió en colaboración la "Guía para la preparación al euro de los minoristas" de la AUME.

Las pequeñas empresas se benefician de los acuerdos cooperativos

Un período de transición de tres años significa inevitablemente un cierto caos durante la transición de las monedas nacionales al euro. Algunas empresas considerarán la temprana transición al euro como un claro elemento de ventaja competitiva. Otras empresas se verán obligadas por su situación a realizar sus transacciones en euros, lo que les obligará a convertirse en empresas euro desde una fecha temprana. Sin embargo, muchas empresas no tenderán a tratar en euros durante el período transitorio: esto les afectará no sólo a sí mismas, sino también a las empresas que han realizado la transición tempranamente y que comercian con tales empresas.

IBEC considera que existen distintas áreas en las que la cooperación en vez de la competencia influirá significativamente en una transición sin problemas y eficiente al euro. Organizaciones empresariales tales como IBEC pueden desempeñar una función de coordinación o de facilitación, e IBEC ha animado activamente a las pequeñas empresas a adelantar sus preparativos para el euro.

Establecimiento de acuerdos sectoriales

En primer lugar y con la cooperación de uno de los bancos de Irlanda (Ulster Bank), se han celebrado una serie de seminarios y talleres con la Small Firms Association (Asociación de Pequeñas Empresas) en IBEC, con el fin de aumentar la conciencia entre las pequeñas empresas acerca de la probabilidad de que muchas de las empresas más grandes con las que tratan deseen realizar su actividad empresarial en euros tempranamente. La Small Firms Association y el banco han publicado una guía breve sobre la transición para asegurarse de que las pequeñas empresas son conscientes de los problemas principales y de cómo tratarlos.

En segundo lugar, IBEC ha desarrollado un acuerdo entre proveedores y minoristas de tiendas de ultramarinos, tanto grandes como pequeños, sobre la transición de las libras irlandesas al euro en el comercio de las tiendas de ultramarinos. Esta iniciativa se produjo a través de los proveedores de tiendas de ultramarinos de la federación de alimentos, bebidas y tabaco de IBEC, que deseaba establecer un código de prácticas con los minoristas referente a la transición al euro. El código, que se concluyó en el verano, ha conducido a un acuerdo de que toda la facturación entre los proveedores de ultramarinos de Irlanda y el sector de venta al por menor cambiará al euro el 1 de enero de 2001. Esto dará al sector al por menor tiempo para dedicarse a los consumidores en el último año del período de transición, si se finaliza por adelantado la transición en el ámbito empresarial.

Esto constituye una ayuda para los minoristas y también para los proveedores que pueden racionalizar en general su propio proceso de transición y comenzar la facturación de

todos sus clientes en una fecha en vez de tener que adaptarse a las distintas fechas de transición de los distintos minoristas. En los debates también participaron representantes de pequeños comercios de ultramarinos, así como pequeños vendedores de periódicos. Se reconoció que algunos pequeños minoristas no considerarían útil la transición al euro un año antes de la introducción de los billetes y monedas, especialmente si se han adaptado más a la fijación dual de precios mucho más cercana a la fecha de la introducción de los billetes y monedas. En los casos en que los minoristas (especialmente los pequeños minoristas) requirieran ayuda para gestionar las facturas establecidas en euros, los proveedores han acordado proporcionar listas de precios duales de modo que los minoristas no tengan que convertir de nuevo los precios facturados a la divisa nacional para el etiquetado de precios. Durante los debates, parte de los proveedores más grandes también dijeron que formarían a sus propios vendedores para ayudar a los comercios minoristas más pequeños a comprender sus facturas en euros y a ayudar a las tiendas más pequeñas a realizar la transición al euro.

En tercer lugar, la IBEC ha fomentado que se adopte el mismo enfoque con otros sectores empresariales. Por ejemplo los pequeños minoristas que están representados en un subcomité de minoristas de la campaña del Gobierno para la toma de conciencia por parte de las empresas, han tomado el código como un modelo para sus propios planes de cambio. La IBEC ha cooperado con la industria farmacéutica y ha emprendido un viaje por el país con un importante mayorista farmacéutico, organizando seminarios con las farmacias a las que abastecen.

En cuarto lugar, la IBEC ha abogado, a través de su Federación de materiales de construcción, por un enfoque a escala sectorial de la transición en el sector de la construcción. Existía la preocupación generalizada de que muchas de las empresas más pequeñas del sector de la construcción serían muy lentas en realizar la transición, incluso en 2002. Al mismo tiempo, la industria también reconoció que muchas empresas más pequeñas encontraban difícil planificar para el euro, porque para gran parte del sector el comercio era interno y ajeno a las presiones inmediatas del euro. El Consejo del sector de la construcción, que representa a una amplia sección del sector, decidió que las empresas del sector de la construcción deberían pasar a utilizar el euro en abril de 2001. Se pensó que esto daría a las empresas del sector una fecha para establecer la transición, que daría tiempo a resolver cualquier problema y no sería un período demasiado largo antes de la introducción de los billetes y monedas.

Las grandes empresas y los gobiernos deben desempeñar un papel activo

En todas nuestras conversaciones con las empresas es interesante observar las diferentes actitudes respecto a ayudar a las empresas más pequeñas con las que tratan. Algunas adoptan una postura muy dinámica respecto a ayudar a sus clientes más pequeños a adaptarse al euro. Esto se debe a la conciencia de su propio interés, pues creen que si su cliente más pequeño se adapta al euro, sus propias relaciones con las empresas más pequeñas serán más eficaces y ágiles. Otras empresas declaran que no ven la razón para formar a las empresas más pequeñas e incluso en algunos casos admiten estar aprovechándose de las empresas que dispuestas a ayudar.

Todos ello apunta a la necesidad de que los organismos estatales tomen un papel activo en la formación de las pequeñas empresas. En Irlanda, la campaña de concienciación empresarial se está llevando a cabo a través de un organismo estatal, Forfas. Han preparado considerable material informativo para que las empresas se preparen para el euro. IBEC, así como otros muchos divulgadores de información, están llevando esta

información a las empresas mediante talleres y seminarios. En el sector al por menor han facilitado el debate sobre cuestiones de venta al por menor y, por ejemplo, han reunido al sector de máquinas expendedoras para discutir el plan para la transición. Forfas está trabajando actualmente en una nota informativa dirigida asimismo a ayudar a las empresas a hacer frente a probables situaciones comerciales transfronterizas.

IBEC está actualmente revisando su programa sobre el euro para los próximos doce meses y cree que procede participar en la ayuda a la formación de las empresas, que puede incluir las relaciones entre proveedores y clientes. La IBEC también está promoviendo más iniciativas sectoriales de cooperación que ayudarían a allanar parte de los problemas que pueden surgir en la cadena de suministro a medida que el euro se convierta en una realidad en 1999.

4.4. Erich LEMLER, Wirtschaftskammer Österreich

Erich Lemler es el Presidente de la sección comercial de la Cámara federal austríaca de Comercio - Wirtschaftskammer Österreich - una organización de derecho público que representa a todas las empresas de los diversos sectores empresariales de Austria. También gestiona varios establecimientos textiles en Austria.

Las pequeñas y medianas empresas son generalmente incapaces de gestionar la transición al euro individualmente, y tienen por tanto que recurrir a los socios comerciales, a consultores externos y a asociaciones para obtener ayuda e iniciativas conjuntas.

Los grandes socios comerciales no solamente determinan el ritmo de la transición de muchas PYME, sino que también les pueden aportar una valiosa ayuda. Deberían adoptar una postura flexible respecto a sus pequeños socios comerciales por lo que se refiere al euro. Para ofrecer ayuda práctica, ha resultado ser útil conseguir un contacto directo, por ejemplo a través de talleres y conferencias. El material informativo debería distribuirse en papel y también vía Internet e intranet. También debería ofrecerse apoyo técnico, por ejemplo por lo que se refiere a cuestiones de TI.

Las grandes empresas podrían crear servicios de ayuda internos abiertos a sus pequeños socios comerciales. Existen también diversas maneras de ofrecer ayuda financiera a las PYME que han de hacer frente a inversiones por razón de la introducción del euro. Las grandes empresas podrían por ejemplo comprar máquinas (como cajas registradoras) a un precio más bajo por las grandes cantidades y pasarlas a sus socios de franquicia. Algunas grandes empresas, en este contexto, incluso ofrecen condiciones de pago muy favorables con tipos de interés bajos, así como apoyo técnico.

La realidad, sin embargo, es que la mayoría de los minoristas siguen funcionando independientemente y no pueden confiar en el apoyo de sus socios comerciales: tendrán que recurrir a otras instituciones para obtener ayuda. Los *asesores externos* tales como contables o abogados pueden aconsejar sobre cuestiones específicas, pero las PYME no deben recurrir demasiado a ellos debidos a sus altos honorarios. *Asociaciones empresariales* tales como la Wirtschaftskammer Österreich pueden proporcionar apoyo en aspectos técnicos, legales, contables y también cuestiones estratégicas. La Wirtschaftskammer ha creado un programa completo con una gran variedad de seminarios y productos tales como folletos, que cubren también cuestiones muy específicas.

4.5. Philippe BOUTON, PSA Citroen y Comité des Constructeurs Français d'Automobiles

Los mayores fabricantes europeos que se reúnen en el CCFA (Comité de Constructeurs Français d'Automobiles) y el VDA (Verband der Automobilindustrie) han establecido un código de conducta para la transición de la relación con sus proveedores al euro. El acuerdo ha sido celebrado por casi todos los principales fabricantes de automóviles de la zona euro.

El código no es un contrato jurídico y no es como tal jurídicamente vinculante. Aspira a proporcionar una guía práctica para los proveedores de los fabricantes de automóviles, y en su caso a desarrollar prácticas comunes sobre los principales aspectos de la transición. Los grandes fabricantes de automóviles tienen aproximadamente 20.000 proveedores cada uno, y el acuerdo podría afectar hasta a 100.000 empresas en los 11 países de la zona euro. Se espera que estas prácticas comunes minimicen los retos técnicos que han de afrontar los proveedores (y que son sobre todo de naturaleza TI) y protejan así la integridad de la cadena de suministro. Naturalmente, los acuerdos finales han de acordarse con el departamento de adquisición de cada fabricante.

El código especifica procedimientos y fechas para la transición de diversos sistemas de pedidos, procedimientos de facturación y pagos. El objetivo último es estar preparados antes del 30 de junio de 2001 a más tardar. Ello tiene como objeto dejar tiempo para la corrección de cualquier error o fallo en el sistema antes del 1 de enero de 2002, fecha tras la cual todos los contratos y sistemas deben estar completamente adaptados al euro.

5. APÉNDICES

5.1. Orden del día del seminario

Observaciones preliminares

09:00-09:30 Bertrand de Maigret, AUME

Giovanni RAVASIO, Director General, DG II, Comisión Europea

Christa Randzio-Plath MEP, Presidenta de la Subcomisión de Asuntos Monetarios, Parlamento Europeo

Parte 1 distribuidores

Estudio de casos individuales de pequeños

9:30-10:15 David R. HOPKINS, director del programa EMU, ventas y marketing, GENERAL MOTORS y Phillip BODEN, Phillip Boden Garage (Opel), Bélgica

10:15-11:00 Gérard PIECOUP, Responsable del euro, ELF AQUITAINE

Parte 2 Estudio de casos individuales sobre la ayuda a los pequeños proveedores y socios comerciales en la preparación al euro

11:15-12:00 Volker SCHMIDT-WELLENBURG, Vicepresidente, negocios corporativos

12:00-12:45 Philippe JORET, actividades sobre el euro, sector PYME, IBM

Parte 3 Estudio de casos individuales sobre la ayuda a las pequeñas empresas en el sector de la venta al por menor

14:15-15:00 Michel PAILLARD, Director del proyecto euro, dirección financiera, Auchan France y François ROCHE-BAYARD, Marina Pâtissier

15:00-15:45 Augusto BIANCHI DE AGUIAR, Director, sistemas de información, SONAE INVESTIMIENTOS

Parte 4 *Discusión de grupo sobre el papel de los asesores empresariales para facilitar acuerdos de asociación*

16:00-17:30 Walter BORMS, UEAPME

Juan TALAVERA, Director del sector de las PYME, Banco Central Hispano

David CROUGHAN, economista principal de la Irish Business and Employers Confederation

Erich LEMLER, Sektion Handel der Wirtschaftskammer Österreich

Philippe BOUTON, PSA Citroen

5.2. Cómo se preparó GM para el euro

General Motors Europe estará lista para la introducción del euro el próximo año. Se ha asegurado que sus distribuidores autorizados lo estén igualmente.

Con la cuenta atrás en curso para el lanzamiento de la moneda única europea, el euro, las operaciones europeas de General Motors se están preparando para una introducción sin problemas a tiempo para la primera fase el 1 de enero de 1999. Como parte del proceso, la empresa organizó una serie de seminarios interactivos diseñados para preparar a todos los concesionarios de Opel en los 11 países que inicialmente utilizarán el euro.

Este sistema de educación innovador, uno de los más ambiciosos en la industria europea del automóvil, es definido por GM Europa como uno de los proyectos más importantes que se están lanzando actualmente, aparte de los lanzamientos de nuevos modelos o de los programas de modernización de las fábricas. Los seminarios, que comenzaron a mediados de junio, acabarán a finales de septiembre, tres meses antes del comienzo del período de transición.

"Supuso la formación de 4.000 personas de 2.400 concesionarios en los 11 países," explica David R. Hopkins, director del programa UEM de ventas, marketing y posventa de GM Europa. "Fue una enorme tarea."

El objetivo es asegurarse de que los distribuidores autorizados de Opel estén preparados para tratar internamente cualquier problema que suponga la introducción de una nueva moneda. Esencialmente, también les permitirá ayudar a los consumidores que estén inicialmente inseguros acerca de las repercusiones del euro. Los resultados positivos del programa de formación dieron a GM Europa una confianza suficiente para publicar listas de precios paralelas para los nuevos automóviles, en divisas nacionales y en euros, en muchos países, mucho antes del comienzo del período de transición.

El euro: ¡ya está aquí!

La decisión de GM Europa tiene un significado mayor que simplemente ayudar a educar a los consumidores acerca de los valores del euro en comparación con sus divisas nacionales. La realidad es que el euro está más cerca de que lo que la mayor parte de los consumidores piensa.

En la primera fase, que empieza el 1 de enero, el euro estará en un segundo plano respecto a las divisas nacionales, con unos tipos que se determinarán a finales de este año.

El euro pasará a ser dominante el 1 de enero de 2002, cuando se expedirán los billetes y monedas de euro y empezarán a retirarse de la circulación las monedas locales. Para los consumidores que compran comida y pequeños artículos domésticos, el calendario y los momentos de transición claramente definidos son razonablemente directos. No sucede lo mismo para los bienes de consumo durables y costosos como los automóviles. Así pues, un acuerdo de financiación de un vehículo o un arriendo realizado el próximo año podría extenderse hasta la nueva era del euro. Los pagos tendrían entonces que modificarse, de divisas nacionales a euros. Igualmente, un coche comprado en la próxima primavera, por ejemplo en francos franceses, tendrá su valor de segunda mano expresado en euros tres años más tarde. Los consumidores de hoy necesitan tener claros estos aspectos financieros a más largo plazo de sus decisiones de adquirir un coche o arrendarlo.

Confusión del consumidor

Un objetivo importante de la UE (Unión Europea) para el euro es ayudar a las comparaciones de los consumidores mediante una mayor transparencia de los precios en los distintos países europeos. Mientras que una auténtica paridad podría tardar algunos años a causa de las preferencias nacionales de compra y las diferencias fiscales, existe el peligro más inmediato de que su llegada pueda causar incertidumbre sobre el significado de los nuevos precios en euros.

A excepción de la libra irlandesa, el valor nominal del euro será más bajo que el de las demás monedas europeas. El efecto será que los precios parecerán más bajos que cuando se expresen en divisa nacional, y al mismo tiempo parecerán estrecharse las diferencias de precios entre los modelos. Habrá casi dos marcos alemanes en un euro, por ejemplo, pero el contraste será mayor en los países donde el euro vale un gran número de unidades monetarias locales. En España, un coche que cuesta 3.500.000 de pesetas, a partir del 1 de enero de 1999, valdrá 20,833.33 euros (la ley requiere una conversión de seis dígitos). Mientras tanto, otro coche que cueste 3.850.000 pesetas tendrá una etiqueta de precio de aproximadamente 22,916.67 euros. La diferencia real de precio seguirá siendo la misma, pero con 350.000 pesetas y poco más de 2.080 euros, no lo parecerá inmediatamente. Existe una cierta preocupación entre los minoristas de que este tipo de confusión pueda hacer que los consumidores pospongan temporalmente la compra de artículos que no sean de inmediata necesidad, tales como automóviles, mientras piensan en los precios en euros.

Además, investigaciones realizadas por la Unión Europea indican que las organizaciones menos preparadas para la llegada del euro son las pequeñas y medianas empresas, precisamente la categoría en la que encajan la mayor parte de los concesionarios de todo el mundo.

GM Europa, que será capaz de realizar transacciones tanto en euros como en moneda local desde el comienzo del próximo año, decidió comenzar el proceso de apoyo tempranamente. Estos factores respaldaban su decisión estratégica de la primavera de 1998 de organizar una serie de seminarios interactivos para todos los distribuidores autorizados en los países que adoptarán el euro. Si bien ello supuso mucho esfuerzo y gasto, GM Europa cree que contribuirán a una transición más fácil y menos costoso a largo plazo.

Contenido de los seminarios

Los seminarios fueron organizados por cada empresa Opel en los países participantes en el euro. Cada uno contó con la asistencia de hasta 25 representantes de Opel y de concesionarios regionales. Según David Hopkins, "la reacción típica al comienzo de cada seminario era: Lo único que necesitamos es una calculadora".

Esa actitud cambió rápidamente a medida que se desarrollaban los acontecimientos, pues los empleados de GM Europa detallaron todas las cuestiones que han de resolverse antes de la transición final al euro. Los distribuidores autorizados comprendieron la importancia de poder utilizar el euro al citar precios (incluidos de piezas y mantenimiento) a los clientes, hacer facturas y pagar al personal. Aprendieron cómo tendrán que realizar su actividad empresarial en euros, pues los bancos y organismos financieros promueven cada vez más los préstamos en euro durante el período de transición. Además, el euro requiere que las empresas conviertan el capital social y la contabilidad a euros.

Las encuestas posteriores al seminario indicaron reacciones positivas de los asistentes: más del 90% de los participantes consideran sus respuestas buenas o muy buenas. La empresa cree que estando preparados para la llegada de la nueva moneda, los distribuidores autorizados de Opel podrán utilizarlo como una ventaja competitiva a medida que se acerque la fecha de la transición.

La introducción prevista de la Unión Monetaria Europea comenzó efectivamente en mayo de 1998, cuando 11 países cumplieron los criterios establecidos que confirmaban su participación en la UEM y su adopción del euro: Austria, Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y España. Dinamarca, Suecia y el Reino Unido optaron para no adherirse. Grecia no pudo cumplir los criterios. El Banco Central Europeo recientemente creado se estableció en Francfort en junio. Se fijaron los tipos de cambio bilaterales entre los 11 países participantes.

La aplicación del euro por GM Europa será evolutiva en vez de radical. La empresa ha establecido la capacidad de citar precios en euros, realizar pagos en euros y aceptar facturas en euro en un plano informático, garantizando la capacidad de hacer frente a las exigencias sobre el euro de clientes, distribuidores autorizados y proveedores sin necesidad de hacer inversiones importantes en los actuales sistemas informáticos. La empresa quiso minimizar la inversión en estos sistemas informáticos antes del año 2000. Por tanto, se decidió centrarse en el público externo. Además, la estrategia interna estará apoyada por la transmisión de amplia información a todos los empleados, con el fin de asegurar su comprensión del impacto del euro en el negocio de GM y en ellos individualmente como empleados.

Para cualquier información adicional, sírvanse ponerse en contacto con el Sr. Dirk Snauwaert, Manager, European News Relations, General Motors Europe, Stelzenstrasse 4, P.O. Box, CH-8152 Glattbrugg (Zurich), Suiza.
Tel. : +/41/1/828.25.81
Fax : +/41/1/828.25.77

5.3. Acuerdo de transición de Siemens con sus proveedores

SIEMENS

**SIEMENS
NIXDORF**

Munich, xx de junio de 1998

Unión Monetaria Europea (UEM) Introducción del euro

Muy Señor mío/Señora mía:

El pasado otoño informamos a nuestros socios comerciales de que nuestra empresa se propone contribuir a una conversión al euro tan rápida como sea posible.

Estamos en condiciones de realizar todas las transacciones empresariales con ustedes en euros a partir del 1 de enero de 1999, si así lo desean.

A partir del 1 de octubre de 1999, comienzo de nuestro ejercicio económico 1999/2000, convertiremos el euro en la base de todas las transacciones internas. A partir de entonces, preferiríamos utilizar el euro en todas las transacciones con ustedes que impliquen monedas participantes en la UEM.

Nos gustaría acordar con ustedes una fecha tras la cual las transacciones entre nosotros se realizarían en euros. A partir de dicho momento, todas las transacciones mutuas antiguas y nuevas en monedas de la UEM se expresarán solamente en euros.

Para una mejor gestión, consideramos que es mejor traducir todas las relaciones contractuales a euros en una fecha determinada. Esta fecha debería ser al principio de un mes después de enero de 1999. Para garantizar que la conversión al euro se realice sin tropiezos, creemos necesario acordar esta fecha con una anticipación mínima de tres meses. Por esta razón apreciaríamos que rellenase el acuerdo adjunto y nos lo devolviese cuanto antes.

Nuestros servicios regionales de comercialización están a su disposición para cualquier información sobre este proceso. En caso de que tengan otras preguntas sobre transacciones empresariales, no duden en acudir a su persona de contacto en Siemens o Siemens Nixdorf.

Le saluda atentamente,

Siemens Aktiengesellschaft
Aktiengesellschaft

Siemens Nixdorf Informationssysteme

Anexo: acuerdo

Modelo de acuerdo

Las partes contratantes celebraron acuerdos en el pasado basados en monedas que serán reemplazadas por el euro como moneda de curso legal a partir del 1 de enero de 1999. A partir de la introducción de la Unión Monetaria Europea (UEM), todas las monedas participantes se convertirán en denominaciones (unidades monetarias) del euro.

Las partes contratantes acuerdan convertir a euros en una fecha determinada (fecha de conversión) todos los acuerdos celebrados entre las partes contratantes antes de la fecha de conversión declarada en el punto 1, cuando tales acuerdos expresen el valor de servicios en monedas participantes en la UEM.

Además, las partes contratantes se comprometerán a no celebrar acuerdos futuros basados en monedas participantes en la UEM; las partes contratantes acordarán el pago y la gestión de estos acuerdos futuros en euros o en una tercera moneda (por ejemplo francos suizos, dólares de EE.UU., las monedas no participantes en la UEM) según el tipo de acuerdo de que se trate.

1. La conversión tendrá lugar el..... (insértese la fecha). Este acuerdo se aplicará a las siguientes empresas del socio comercial:
.....
2. Las empresas integradas, sucursales, etc. en Alemania del socio comercial
.....
3. Las empresas integradas, sucursales, etc. fuera de Alemania del socio comercial (indíquese el país de que se trate):.....
.....

Este acuerdo es válido para Siemens Aktiengesellschaft, Siemens Nixdorf Informationssysteme Aktiengesellschaft así como las siguientes empresas:

- Siemens Engineering und Anlagenerichtung Rostock GmbH, Rostock
- Mechanik Center Erlangen GmbH, Erlangen
- Fertigungscenter für Elektrische Anlagen Regensburg GmbH, Regensburg
- Fertigungscenter für Elektrische Anlagen Langen GmbH, Langen
- Fertigungscenter für Elektrische Anlagen Köln GmbH, Cologne
- Fertigungscenter für Elektrische Anlagen St. Ingbert GmbH, St. Ingbert
- Fertigungscenter für Elektrische Anlagen Hannover GmbH, Hanover
- Fertigungscenter für Elektrische Anlagen Erlangen GmbH, Erlangen
- Fertigungscenter für Elektrische Anlagen, Ditzingen GmbH, Ditzingen
- Fertigungscenter für Elektrische Anlagen Bremen GmbH, Bremen
- Hochspannungsgeräte Porz GmbH, Porz
- Trafo Union GmbH, Nuremberg
- EUPEC Europäische Gesellschaft für Leistungshalbleiter mbH & Co KG, Warstein-Belecke
- Siemens Microelectronics Center GmbH & Co OHG, Dresden
- Advanced Nuclear Fuels GmbH, Lingen
- SIECOR GmbH, Neustadt / Coburg
- SIECOR GmbH & Co KG, Coburg
- RXS Kabelgarnituren GmbH, Hagen
- LWF Leitungswerk & Co KG GmbH, Friesoythe

- NSW Norddeutsche Seekabelwerke GmbH, Nordenham
- Siemens ElectroCom GmbH & Co, Constance
- Siemens ElectroCom Postautomation GmbH, Berlin
- bbcom GmbH & Co KG, Hamburg
- Siemens Matsushita Components GmbH & Co KG, Munich
- Siemens Health Services GmbH & Co KG, Erlangen
- Siemens Business Services Management GmbH, Munich
- BerlinDat Gesellschaft für Informationsverarbeitung u. Systemtechnik mbH, Berlin
- Solvis Informationssysteme GmbH, Hanover
- Siemens Nixdorf Business Services GmbH & Co OHG, Munich

5.4. Hacia un código de buena conducta para los distribuidores de combustible

En Francia, la distribución de combustible se caracteriza por lo siguiente:

- la existencia de dos redes de orígenes diferentes (compañías petrolíferas y gran distribución)
- una competencia muy viva entre estas redes con unos precios sin impuestos entre los más reducidos de Europa
- márgenes muy escasos que dejan a los distribuidores en una situación de gran fragilidad económica

La introducción del euro, al generar una nueva escala de valores, puede implicar mediante la oscilación de un solo céntimo de euro un deterioro muy fuerte del margen. Por esta razón, la forma en que los distribuidores de combustibles en Francia gestionen la transición del franco al euro puede revestir una importancia crucial.

Paralelamente, la obligación específica en Francia de una indicación de los precios de venta de los combustibles legible desde la vía pública, y la posible dificultad de una indicación doble durante el período transitorio podrían conducir a una situación de confusión o de competencia incomprensible para los consumidores.

Estas observaciones han hecho que desde principios de 1998 todas las organizaciones profesionales representantes del sector de la distribución de combustibles en Francia busquen juntas un acuerdo sobre las modalidades prácticas y la pedagogía correspondiente para una transición ordenada hacia el euro, así como sobre el calendario de presentación, con el fin de:

- conservar la legibilidad de los precios y la transparencia de la oferta competitiva expuesta;
- evitar inversiones costosas en materia de indicación por un período de tiempo limitado que no permite una amortización.

Las reflexiones comunes dieron lugar a **un proyecto de plataforma común**, sujeta a las reacciones de algunas de las grandes asociaciones de consumidores el pasado **30 de junio** pasado y que constaba de:

- los principios de indicación de los precios de los combustibles durante el período transitorio, en postes y surtidores, en F/litro
- la información exhibida en el punto de cobro (tipo de conversión, normas de redondeo, de precio unitario en euros y presentación en euros y céntimos de euro)
- la doble indicación en el ticket de caja del total que debe pagarse y su contravalor en euros
- las modalidades de presentación de las otras informaciones facultativas en euros
- la formación del personal de caja y de pista en las estaciones de servicio y la información de los consumidores durante el período transitorio

El 20 de octubre de 1998, el Consejo Nacional de Consumo emitió dos dictámenes:

- el primero (nº 5) que trata del seguimiento de la introducción de la moneda única con **observatorios del euro** que funcionarán en el marco de los Comités departamentales del euro
- el segundo (nº 6) relativo a la **información voluntaria de los consumidores** de acuerdo con la Recomendación europea de 23 de abril de 1998, siempre que estos elementos sean compatibles con el Derecho nacional, adaptándolos a las especificidades francesas, en particular, para las gasolineras.

Queda por establecer cuanto antes el **logotipo único** y sus modalidades de puesta a disposición, sabiendo que su atribución quedará supeditada a la realización por el profesional de 4 de las recomendaciones desarrolladas en el dictamen:

- (1) ofrecer una información general sobre el euro
- (2) establecer un doble etiquetado significativo (para las estaciones, los postes y surtidores sólo indicarán francos)
- (3) entregar un ticket de caja o factura en euros (por el medio técnico disponible)
- (4) aceptar al menos un medio de pago en euros.

Y en Francia, este dictamen precisa que la expresión de los precios de los consumidores se detendrá en el céntimo de euro, adoptando por tanto el principio de los dos decimales, en aplicación de las normas de conversión y redondeo del Reglamento Comunitario de 17 de junio de 1997.

5.5. Auchan Francia: la comunicación para los proveedores

Las necesidades definidas

Los estudios de impacto realizados a finales de 97 y las conversaciones que hemos mantenido con nuestros proveedores, entre ellos numerosas PYME, nos han permitido determinar toda una serie de necesidades que deben cubrirse:

- **necesidad de sensibilización:** nuestro cuestionario de noviembre de 97, al igual que los distintos estudios disponibles, mostraban entonces una ignorancia bastante grande del euro, su calendario y sus repercusiones
- **necesidad de aclaración y precisiones prácticas:** el número de decimales de una tarifa, si es necesario establecer una factura en las 2 monedas, los pedidos EDI (intercambio de datos informatizados),...
- **necesidad de anticipación:** ¿en qué fecha se realizará la transición?

Otras dos necesidades nos parecen igualmente importantes:

- **necesidades de coordinación:** que los interlocutores euro del proveedor y Auchan estén claramente definidos, elemento indispensable en una empresa tan dispersa como la nuestra
- **necesidad de consideración** finalmente, factor esencial de toda relación de asociación, y que deberá completarse, en la delicada fase de transición, con un espíritu de tolerancia y de comprensión ante los inevitables incidentes "técnicos", lo que no será necesariamente fácil cuando se vive bajo la presión diaria.

Los canales de comunicación

No son muy numerosos, y algunos tienen una eficacia muy relativa, sobre todo cuando se tratará de dar a conocer normas de transición. Los enumeraremos rápidamente:

- **la comunicación institucional**, pero su espectro es muy amplio, y la pérdida muy fuerte.
- **nuestro sitio Internet** podría también contribuir. Pero hoy sólo una pequeña minoría de PYME están equipadas. Y aún es necesario que tengan el reflejo y el tiempo de visitarlo.
- **las circulares**, pero es extraordinariamente difícil disponer de un fichero de direcciones adecuado. No obstante, no nos faltan ficheros: los hay de todas clases, en lugares diferentes, para usos diferentes, pero ninguno se ha concebido para la sencilla tarea de publicar una circular. Y luego existe toda una tipología de proveedores, que puede obstaculizar la recepción de la circular por el destinatario final: así, la persona a que se realiza el pedido no es necesariamente la que va a facturarle, y esta última quizá nos envíe a realizar el pago a un tercero.
- **los interlocutores habituales:** el comprador por una parte y el gestor de almacén y el jefe de departamento por otra. Ellos son los actores de la relación. Solo ellos podrán garantizar la calidad y la continuidad de la comunicación del euro. Solo ellos pueden garantizar que todos los proveedores habrán sido avisados con un plazo suficiente acerca de nuestro plan de transición.

Estrategia de comunicación

Nuestras distintas comunicaciones persiguen tres objetivos principales:

Objetivo "sensibilizar"

- nuestro cuestionario de noviembre de 97, que sirvió de prueba
- nuestra circular de octubre de 98, acompañada de un cuestionario, que permitirá sacar a flote sus reacciones frente a nuestro plan de transición
- la formación y la información de los distintos actores de la empresa, para que sean en las distintas fases enlaces eficaces de escucha y comunicación

Objetivo "comunicar nuestro plan" para que puedan anticipar, y "dar a conocer las normas" para que puedan prepararse para el 1 de enero de 2001.

- Nota circular de octubre de 98.
- El convenio de transición, que precisará las condiciones de la transición, y cuya difusión estará garantizada por los compradores a lo largo de 99 hasta las negociaciones de 2000, dándoles así 15 meses para prepararse cuidadosamente.

Objetivo "colaborar"

- Difusión de nuestro juego de iniciación al euro "Eurauchan" en su versión gran público, que les permitirá formar a su personal.
- Iniciar una reflexión precio/producto allí donde se imponga.
- Proseguir nuestra política de escucha y diálogo, tal como la expuse al principio de mi intervención.

5.6. Código de prácticas de la Food, Drink & Tobacco Federation para la transición de la libra irlandesa al euro en el comercio irlandés de ultramarinos

Generalidades

La organización representante de proveedores y minoristas del comercio irlandés de ultramarinos está comprometida a asegurarse de que el cambio de la libra irlandesa al euro se produzca lo más suavemente posible y de manera coordinada. El sector se ha reunido ahora bajo los auspicios de IBEC para coordinar la transición y asegurar que no afecte al servicio a los consumidores.

Este Código constituirá un marco para la autorregulación del sector por lo que se refiere a la facturación, la fijación de precios, la indicación y conversión de los mismos, y la información al consumidor. El Código será supervisado y gestionado por IBEC.

Nos gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer el apoyo del Director of Consumer Affairs y de los Revenue Commissioners en la elaboración del Código.

Sección 1 Calendario para la conversión

Los proveedores y los minoristas acuerdan que como la fecha para la introducción de los billetes y monedas de euro es el 1 de enero de 2002, las transacciones entre minoristas y proveedores deberán convertirse el 1 de enero de 2001. Esto permitirá disponer de un periodo de tiempo adecuado para preparar los cambios en los sistemas de comunicación directa con los consumidores.

Este periodo de tiempo se utilizará para convertir toda la documentación que indique referencias de precios, incluyendo, catálogos, listas de precios, facturas y notificaciones de pago.

Los proveedores y los minoristas han acordado que para que puedan realizarse los cambios en los sistemas de las empresas, deberán realizarse consultas sobre la manera en que se convierten las transacciones.

Sección 2 Facturación

Los proveedores y los minoristas acuerdan que por lo general no será necesario un sistema de indicación de precios dual (es decir, indicación del precio en libras irlandesas y en euros). Bastará con una indicación de ambas monedas en la línea inferior. Las empresas son libres de proporcionar más detalles si así lo desean. Los catálogos o listas de precios exhibirán éstos en ambas monedas por línea de producto cuando los minoristas lo consideren útil.

Las partes realizarán sus actividades empresariales con cada cliente o proveedor solamente en una moneda, EUR o IEP. La moneda indicada en la factura deberá ser la moneda indicada en la notificación de pago.

Por razones técnicas, el tamaño de la factura no deberá exceder la práctica actual.

Sección 3 Fijación de precios

Los proveedores y minoristas están de acuerdo en que las discusiones sobre la fijación de precios se realicen de la forma normal y de que no se busque ninguna ventaja a la hora de la conversión monetaria. Para convertir los precios de libras irlandesas a euros, se utilizará el tipo de conversión oficial que entrará en vigor el 1 de enero de 1999. Por ley, la conversión de precios a euros requerirá utilizar un tipo de conversión de seis dígitos. El redondeo del tipo de conversión no estará permitido en ninguna circunstancia.

Sección 4 Indicación dual de precios

El sector de los ultramarinos acepta que los consumidores lo tendrán más fácil con la indicación dual de precios en euros e IR£ en los comercios al por menor. Cuando esto sea posible, el sector tratará de aplicar la visualización dual. Se reconoce que, en especial para los productos de peso variable y los productos frescos, esto puede no ser posible. El Director de los Asuntos del Consumidor señala que en general deberá prevalecer el sentido común.

En los casos en que sea posible la indicación dual, esto se realizará a lo largo de un período de 3 meses antes del día E (1 de enero de 2002) y 3 meses después de dicha fecha, como mínimo. Cuando se realice la indicación dual de precios, quienes suscriban este Código se comprometen a que el precio en IR£ aparecerá en primer lugar y el precio en euros en segundo lugar, por ejemplo el precio en IR£ a la izquierda o en la cabecera. De esta manera, los consumidores reconocerán automáticamente cuál es el precio en IR£ y cuál es el precio en euros.

No será procedente realizar diferenciaciones, es decir, hacer énfasis en una moneda antes del día E y en la otra moneda después del día E, pues esto implicaría tiradas cortas y costosas de los envases.

Sección 5 Información al consumidor

La indicación dual de precios es sólo una manera de informar y de educar a consumidores y empleados. Otros métodos incluirían carteles, prospectos, señales en los escaparates, etc. Quienes suscriban este Código utilizarán los medios más efectivos y apropiados de comunicación de que dispongan.

Además, la campaña de información del Gobierno desempeñará una función básica para asegurar la familiaridad del consumidor con el euro, al igual que el sistema educativo.

Quienes suscriban este Código intentarán por todos sus medios facilitar dicha campaña del Gobierno, y comprometerse a proporcionar la formación adecuada a su personal.

Sección 6 IED

Los proveedores y los minoristas han acordado que todas las transacciones que utilicen el intercambio electrónico de datos (IED) realicen la transición el 1 de enero de 2001.

Los proveedores y los minoristas discutirán tanto a nivel técnico como a nivel comercial la metodología para realizar el cambio en el proceso del IED. Antes del período de transición se dejará el suficiente tiempo para permitir probar y verificar los sistemas y procedimientos del intercambio electrónico de datos. Solamente los sistemas y procedimientos verificados realizarán la transición a la nueva moneda.

Los cambios, cuando se realicen, se realizarán enteramente sobre una base IED con el fin de evitar progresos fragmentarios. Por tanto, cuando un proveedor o un minorista esté realizando la conversión al euro, cada mensaje (catálogo de precios, factura, etc.) será convertido al mismo tiempo por dicho proveedor o minorista.

Cada mensaje del IED contendrá el tipo de conversión de la libra irlandesa al euro en el encabezamiento del mismo. Esta conversión se realizará al tipo acordado por la UE el 1 de enero de 1999. La precisión del tipo de conversión será de seis dígitos decimales. El redondeo de los tipos de conversión no estará permitido.

La moneda utilizada en las secciones parciales y recapitulativas se indicarán explícitamente en el encabezamiento del mensaje. Antes de la conversión, el tipo de conversión del euro se indicará pero no se aplicará a las secciones parciales y recapitulativas del mensaje del IED. La moneda explícita del mensaje será la libra irlandesa.

Después de la conversión, la moneda explícita será el euro y se aplicará el tipo de conversión según lo indicado en el mensaje. El nivel máximo de precisión que deberá aplicarse a las cantidades después de la conversión será de tres cifras decimales.

5.7. Acuerdo sobre el euro de los fabricantes europeos de automóviles

Para ayudar a los proveedores a realizar sus trabajos sobre el euro en las mejores condiciones posibles, los fabricantes europeos de automóviles que son miembros del CCFA (Comité des Constructeurs Français d'Automobiles) y de VDA (Verband der Automobilindustrie) han decidido elaborar y publicar un documento único con las normas que cada uno de ellos se propone aplicar.

Este documento se ha redactado con la mayor exactitud para evitar cualquier ambigüedad. Sin embargo, no puede considerarse como un texto legal con compromisos y obligaciones, sino como una guía práctica para facilitar concretamente el diálogo entre los fabricantes de automóviles y sus proveedores. Por esta razón, después de leer este documento, cada proveedor ha de ponerse en contacto con su contacto habitual o su contacto "euro" del departamento de adquisición de automóviles de cada fabricante, para lograr un acuerdo.

Los fabricantes de automóviles que son miembros CCFA o VDA son los siguientes:

- BMW : BMW AG, BMW M GmbH, BMW Mobile Tradition, BMW Technik GmbH, BMW Fahrzeugtechnik GmbH, Betek, Kontron Elektronik GmbH, BMW Rolls Royce GmbH, Softlab GmbH, BMW Motorenges. m.b.H.
- DB : Mercedes (Automobilbereich)
- FIAT
- FORD : Ford, Jaguar, AML
- OPEL : Todos los concesionarios europeos de Opel y Vauxhall
- PORSCHE :
- VW-AUDI : Volkswagen, Audi, Seat, Skoda
- PSA : Automobiles PEUGEOT, Automobiles CITROEN, SNC PEUGEOT Poissy, Société Mécanique Automobile de l'Est, GIE PSA, SEVELNORD, PEUGEOT ESPANA, CITHISPA, PEUGEOT MOTOR COMPANY
- RENAULT : Usines Renault SA, Flins SNC, Sandouville SNC, Douai SNC, Cleon SNC, Le Mans SNC, STA, MCA, SOVAB, FASA (España), CACIA (Portugal), REVOZ (Eslovenia).

Este documento se publica en 4 lenguas: Inglés, francés, alemán y español. Para PSA y RENAULT, el texto de referencia es el francés. Para BMW, DB, FIAT, FORD, OPEL, PORSCHE y VW-AUDI, el texto de referencia es el alemán.

I. NORMAS GENERALES

1. Las siguientes normas solamente se utilizarán para las monedas "dentro de la zona euro"
2. Transición irreversible de monedas "dentro de la zona euro" al EURO
3. Transición autorizada de una moneda "dentro de la zona euro" a otra
4. Contacto único por grupo de empresas en el departamento de compras si el proveedor lo desea: comprador experimental del grupo
5. Contacto único por empresa de un grupo en el departamento de compra si el proveedor lo desea: comprador experimental para un proveedor
6. Criterio de elección del comprador experimental

II. MENCIÓN

1. Fecha de la primera mención en EUROS
2. La moneda de la primera mención y del pedido deberán en cualquier caso ser la misma durante el período transitorio

III. PEDIDOS

1. Normas generales
 - 1.1 Los precios inferiores a 2 EUROS deberán revisarse antes del 31 de diciembre de 1998

- 1.2 El número del pedido deberá cambiarse cuando cambie la moneda
 - 1.3 Será obligatorio el cambio simultáneo de todos los pedidos abiertos de todas las empresas dentro de un mismo grupo de proveedores
 - 1.4 Será obligatorio el cambio simultáneo de todos los pedidos abiertos de una empresa suministradora
 - 1.5 Cambio de todos los pedidos abiertos de un proveedor consecutivamente
 - 1.6 La moneda del pedido y de la factura deberá ser la misma
 - 1.7 Los precios de un documento deberán expresarse solamente con 2 decimales
2. Pedidos abiertos
- 2.1 El proveedor y su socio acordarán una fecha para la transición de la moneda, salvo:
 - 2.2 Normas especiales
 - 2.2.1 La transición será posible entre el 1 de enero de 1999 y el 3 de enero de 1999
 - 2.2.2 La transición será posible después del 30.06.2001
 - 2.2.3 La transición será posible en una fecha que no sea fin de semana
 - 2.2.4 La transición será posible en 12/1999, 01/2000, 12/2000 y 01/2001
 - 2.2.5 Aplazamiento de la fecha de transición en caso de volumen demasiado grande
3. Pedidos cerrados
- 3.1 Los nuevos pedidos cerrados después del 01 de enero de 1999 con una fecha final posterior al 01 de enero de 2002 deberán estar en EUROS
 - 3.2 Los nuevos pedidos cerrados después del 01 de julio de 2001 deberán estar en EUROS
 - 3.3 Pedidos cerrados suscritos antes del 01.01.1999 con una fecha final posterior al 01.01.2002

IV. FACTURAS

1. Indicación doble línea por línea
2. Indicación doble del total o de la cantidad neta debida
3. Facturas dobles con dos monedas: Una en moneda "dentro de la zona euro" y otra en "EUROS"
4. Fecha de la aceptación de la primera factura en EUROS
5. Se aceptará la fecha de última factura en moneda "dentro de la zona euro"

V. PAGO

1. La moneda de la factura y del pago deberá ser la misma
2. Fecha del primer pago en EUROS
3. Fecha del último pago en moneda "dentro de la zona euro"