

Boletín Asesoría Gerencial*

2008 - Número 1

Reconversión Monetaria:
La Fase de Implementación de los Cambios

Introducción

Factores de retraso
en la implementación

Conclusiones

Créditos



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Introducción

Factores de retraso
en la implementación

Conclusiones

Créditos

Introducción

Desde el momento en el que entra en vigencia el Decreto con rango, valor y fuerza de ley de Reconversión Monetaria (Ver Figura N°1), las empresas comenzaron a realizar una serie de cambios en sus procesos de negocio, sistemas de información e infraestructura tecnológica, orientados a la captura, procesamiento y registro de todo importe en bolívares fuertes (Bs.F.) considerando la coexistencia de dos (2) signos monetarios (Bs. y Bs.F.) por un período determinado, a fin de obtener sus estados financieros expresados en la nueva denominación.

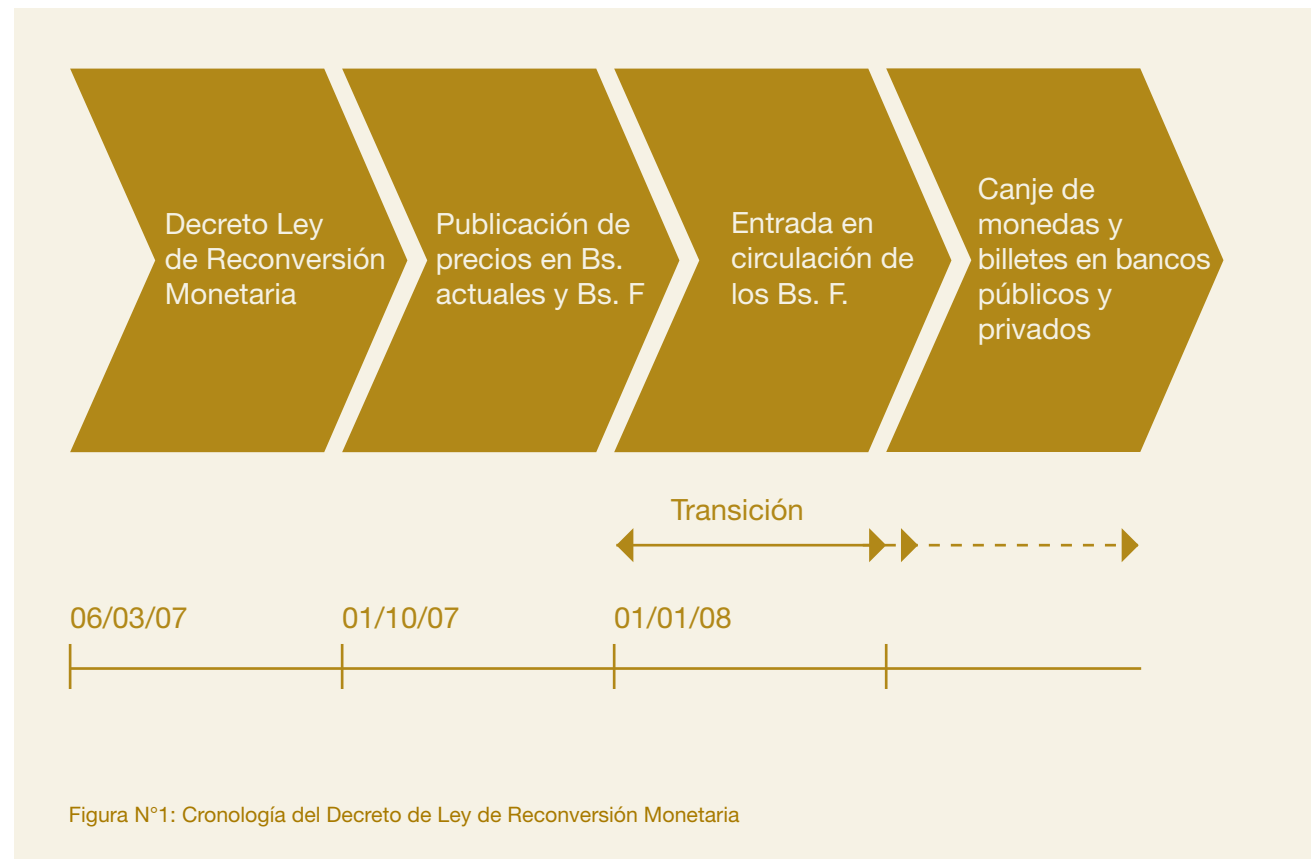


Figura N°1: Cronología del Decreto de Ley de Reconversión Monetaria



Factores de retraso en la implementación

Para muchas empresas la Reconversión Monetaria representó cambios en:

- Nuevos procesos de negocios
- Parametrización de aplicaciones
- Conversión de la información
- Plan de contingencia
- Incorporación de recursos humanos y tecnológicos
- Migración de sistemas obsoletos
- Adiestramiento del personal

Para definir la estrategia de cambios para la adaptación a la Reconversión Monetaria, la mayoría de las empresas realizaron análisis sobre sus procesos de negocios y sistemas de información para determinar las modificaciones que debían realizarse, su magnitud e impacto con la finalidad de crear un plan de acción que diera respuesta a cada una de los requerimientos desde el punto de vista de procesos, de aplicaciones y de recursos humanos que fueron propuestos por cada una de las unidades funcionales involucradas en el proceso de transición al Bolívar Fuerte (Ver Figura N° 2).

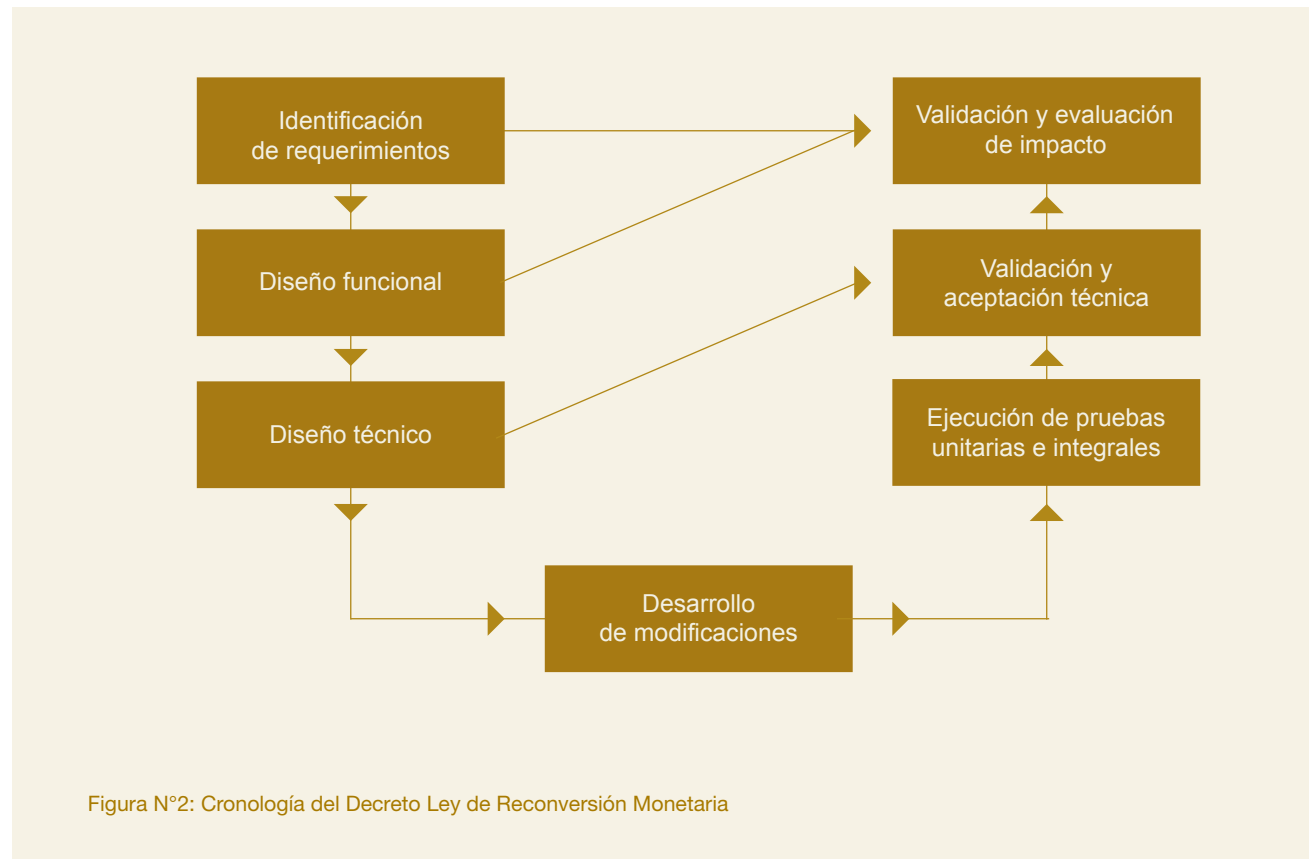


Figura N°2: Cronología del Decreto Ley de Reconversión Monetaria



Factores de retraso en la implementación (continuación)

Las empresas que han tenido éxito en esta transición presentaron las siguientes características: una estrategia claramente definida, una dirección altamente comprometida y una participación activa de las áreas funcionales en el proceso de identificación de requerimientos y validación de las modificaciones.

Durante el proceso de definición, evaluación e implementación de las actividades a ser ejecutadas como parte del proyecto de Reconversión Monetaria, para realizar el cambio hacia el Bolívar Fuerte, se pudo observar una serie de factores que originaron retrasos en fases clave del mismo. Entre los factores más comunes se identificaron los siguientes:

Ausencia de liderazgo

Muchos de los retrasos que se pudieron observar en los Proyectos de Reconversión Monetaria fueron originados por la ausencia de un líder de proyecto que lograra el compromiso de todas las áreas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades del proyecto (Ver Figura N°3).

Para ampliar: haga click sobre la imagen

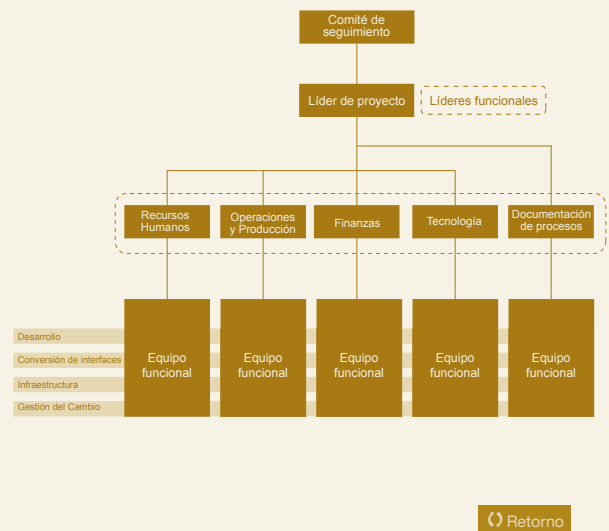


Figura N°3: Organización de un proyecto de Reconversión

Poca participación y comunicación de las áreas funcionales

La poca participación y coordinación de áreas clave tales como: finanzas, cadena de suministro, tecnología de información, recursos humanos, entre otras, en las actividades asociadas a la identificación y evaluación de impactos ocasionados por la Reconversión Monetaria, a la definición de requerimientos y validación de los cambios, fue determinante para la ocurrencia de fallas operativas y de control durante la implementación de las adecuaciones en los procesos de negocio y en los sistemas de información.

Definición y gestión del Proyecto de Reconversión Monetaria como un proyecto de Informática

Los proyectos de Reconversión Monetaria que fueron delegados exclusivamente al área de informática presentaron muchos tropiezos al no considerar la participación de las áreas funcionales en actividades críticas tales como: (a) identificación de requerimientos de cambios en los procesos de negocios, (b) diseño de casos pruebas para la realización de pruebas integrales para la validación de los datos convertidos y (c) certificación de la calidad de los datos.



Introducción

Factores de retraso
en la implementación

Conclusiones

Créditos

Factores de retraso en la implementación *(continuación)*

Falta de adiestramiento al personal

Muchos de los cuellos de botella y retrasos que se presentaron en la puesta en marcha de la Reconversión Monetaria tuvieron su origen en la falta de adiestramiento del personal sobre los cambios implementados en los procesos de negocios y en los sistemas de información. Este aspecto fue notorio en ciertas agencias bancarias, donde la falta de un adiestramiento adecuado en aspectos tales como: reconocimiento del nuevo cono monetario, criterios de redondeo y verificación de cheques resultaron en el atraso en el procesamiento de las operaciones.

Retrasos en los contactos con los proveedores

Algunas empresas se demoraron en realizar los contactos y en la obtención de compromiso por parte de sus proveedores de sus sistemas de información para implementación de los cambios, lo cual mermó el tiempo y la calidad de las pruebas pre y post reconversión de la información.

Modificaciones sin considerar los controles de calidad

Cambios solicitados a último momento asociados a impactos que no fueron identificados oportunamente ocasionó errores en el proceso de reconversión de la información, lo que en algunas ocasiones obligó a interrumpir las rutinas de reconversión para incorporar estas modificaciones.

Conclusiones

Para poder cumplir con los lineamientos estipulados por el decreto con rango, valor y fuerza de ley de Reconversión Monetaria, las empresas emprendieron proyectos conformados por un equipo multidisciplinario para identificar riesgos asociados a la reexpresión de la unidad del sistema monetario y así poder realizar las adecuaciones necesarias tanto en sus procesos de negocios como en la plataforma tecnológica que permitan mitigar estos riesgos.

El mes de enero es crucial, para muchas empresas, para determinar el éxito de la implementación de la estrategia de Reconversión Monetaria, debido a que durante el cierre mensual se corregirán, mediante ajustes a la contabilidad las, omisiones o errores en el proceso de reconversión.



Introducción

Factores de retraso
en la implementación

Conclusiones

Créditos

Boletín Asesoría Gerencial

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666

Si está interesado en recibir en su correo electrónico este Boletín, por favor envíenos su dirección de e-mail a:
advisory.venezuela@ve.pwc.com



© 2008. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3