Zeitschrift: Panorama suizo : revista para los Suizos en el extranjero
Herausgeber: Organización de los Suizos en el extranjero
Band: 42 (2015)
Heft: 3

Artikel: "¿La fortaleza del franco? Una oportunidad para producir de otro modo"
Autor: Herzog, Stéphane
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-908196

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

esta decisión. Michel Girardin piensa que el argumento principal del BNS para justificar la decisión en ese momento es insostenible. "El BNS indicó que a principios de enero de 2015 el franco suizo estaba menos sobrevalorado que en septiembre de 2011 (es decir, cuando entró en vigor la tasa mínima de cambio)". Pero en realidad la situación no ha cambiado entre estos dos momentos. La prueba, según Michel Girardin, es que la paridad real del poder adquisitivo entre las dos zonas sigue estable (a 1,31 francos por 1 euro), dice. De hecho, este catedrático piensa que el debilitamiento del franco suizo desde 2011 se debe sólo a la evolución del dólar, favorable para la parte de la economía suiza que exporta mercancías a zonas donde se comercia con dólares.

Por su parte Marcelo Olarreaga recuerda la dificultad de los países latinoamericanos para mantener su moneda: una política que implica comprar su propio dinero con dólares. "Defender una tasa mínima de cambio es más fácil que mantener un techo. Suiza no necesitaba dólares para mantener su política, sino únicamente francos, que imprime ella misma. Habría podido conservar la tasa mínima de cambio sin grandes riesgos, sin reaccionar, excepto en caso de una caída real del euro".

Este especialista de la economía del desarrollo opina que la situación actual es incluso peor, dado que ahora Suiza deberá intervenir aún más masivamente en el mercado para convencer de que el franco no es tan fuerte. "La tasa mínima de cambio daba una idea del valor de esta moneda. Además, hasta finales de 2014, el BNS no había intervenido durante muchos meses. Ahora ya no hay referencias", concluye.

Las consecuencias de un franco demasiado fuerte

Incremento de los precios de las exportaciones, aumento relativo de los salarios, pérdida de competitividad de las empresas suizas, crecimiento del desempleo: éstos son los peligros que acechan la economía suiza. Director de la Federación de Empresas de la Suiza Francesa de Ginebra, Blaise Matthey da dos ejemplos concretos del impacto de la subida del franco. El primero es el de una compañía suiza del sector de la confección, que pidió a un distribuidor extranjero – que cobra en francos suizos – que corrija sus precios. "El grupo se negó, así que el empresario suizo está bloqueado", resume el Director de FER Genève. El segundo ejemplo se refiere a una empresa suiza cerca de Francia que imprime libros y los exporta a la zona euro. "Esa empresa invirtió hace poco en una nueva cadena de montaje. Pero ahora los precios de sus productos de exportación son demasiado altos, así que piensa trasladar allí la mayor parte de la producción, manteniendo en Suiza sólo la administración", cuenta Blaise Matthey. Los consejos de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO) a las empresas suizas le provocan una sonrisa irónica. "Las empresas ya han reaccionado en varios sectores, para mejorar su productividad, innovar, etc.", subraya.

El hombre que describe una industria sometida a presión, opina que el "aislamiento" suizo resulta ya insostenible en una economía en la que actualmente se enfrentan grandes bloques, comenzando por Europa y Estados Unidos. Y se pregunta "cuál es el valor de un franco suizo que estrangula su economía".

Con el fin de la tasa mínima de cambio, los salarios suizos aumentaron bruscamente de un 15 a un 20 %, recuerda el catedrático de Economía Marcelo Olarreaga. Este país, cuya gran parte de sus productos se exportan a Europa, se enfrenta a un aumento de sus precios, con la consecuente bajada del PIB o en el mejor caso la estabilización del mismo. "Es muy fácil, dice este ginebrino, ahora se puede esquiar en la cercana Francia por mucho menos dinero".

"¿La fortaleza del

Especialista en la reducción de los tiempos ve en la fortaleza del franco una oportuni

STÉPHANE HERZOG

Para la catedrática americana de gestión Suzanne de Treville, el hundimiento de la tasa mínima de cambio es, paradójicamente, una oportunidad para las empresas suizas. "Ciertos empresarios me han dicho que estaban desesperados. Pero yo creo que, al mismo tiempo, su disponibilidad para explorar nuevas propuestas será mayor, un poco como la de una persona que ha tenido un problema cardiaco grave, que después es más receptiva a consejos sobre su alimentación", piensa esta investigadora, catedrática de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Lausana (HEC). Y subraya su confianza en la economía suiza, apoyada en "espléndidas bases".

A finales de marzo, Suzanne de Treville voló a Washington, donde participó en un congreso organizado bajo los auspicios del Departamento de Comercio Americano. Se trataba de externalizaciones. Para esta investigadora formada en Harvard, éstas crean a menudo problemas que no se saben resolver, particularmente porque cortan el vínculo entre la investigación y

franco? Una oportunidad para producir de otro modo"

de producción, la catedrática americana Suzanne de Treville
dad para Suiza.

el desarrollo y la producción de bienes. "Las empresas siguen obnubiladas por las reducciones de costos que permiten las externalizaciones de producción y servicios", lamenta esta ex estudiante de Harvard. Por esa razón, ella utiliza una herramienta de análisis capaz de revelar los costos reales, y por tanto también las pérdidas, de tales desplazamientos al extranjero: el llamado *Cost Differential Frontier.*

Panorama de sus propuestas en tres puntos

■ Calcular los costos reales de las externalizaciones:

Desde mediados de los años 90, las empresas suizas comenzaron a externalizar toda o parte de su producción, sobre todo hacia Asia. ¿La meta de esta operación? Reducir los costos de producción hasta en un 30 %. Pero los costos reales de estas decisiones permanecen ocultos, opina Suzanne de Treville. Varias razones entran en juego para explicar este fenómeno, entre otras la prolongación de los tiempos de entrega, la dificultad de controlar la calidad de los productos y la separación entre producción e investigación y desarrollo, que mina la innovación. Así pues, se trataría de revelar estos costos gracias a herramientas de análisis financiero cualitativo. Para eso se ha diseñado el *Cost Differential Frontier,* una herramienta de análisis creada con su colega Norman Schürhoff, catedrático de finanzas en la HEC de Lausana. "El directivo tiene que hacer cálculos matemáticos", resume esta investigadora. Para ella es la única forma de aplicar medidas "contraintuitivas" y sin embargo necesarias.

> "Las empresas siguen obnubiladas por las reducciones de costos que permiten las externalizaciones de producción y servicios"

■ Producción de bienes de calidad y estandarizados:

Numerosas empresas suizas ofrecen productos de alto valor añadido, como por ejemplo Fischer Connectors, cita Suzanne de Treville, un grupo que ofrece millares de productos diferentes (cables). "Son productos volátiles, que exigen una producción local y flexible para poder responder y adaptarse a la demanda". Así pues, no es en absoluto recomendable externalizar su producción, a riesgo de perder competitividad. Eso es lo que le sucedió al fabricante de paneles solares Flexcell en 2012, que se decantó por bifurcar su producción hacia productos estándar, compitiendo así con aparatos producidos en China, pero que ya no satisfacían las exigencias suizas.

Suzanne de Treville propone a las empresas suizas combinar dos enfoques. Se trata de ofrecer productos de alta tecnología, pero fabricando paralelamente "productos B", almacenables, lo que no se puede hacer en caso de mercancías de gran volatilidad. Ahora bien, este gesto implica de nuevo decisiones contraintuitivas cuya utilidad sólo es demostrable con el apoyo de herramientas de análisis matemáticos. "Se trata de dotar a las máquinas de un excedente de capacidad", propone esta investigadora. Durante los picos de demanda, la fábrica produce lo que constituye su punto fuerte, donde sus márgenes son grandes y sus clientes "cautivos". Durante los momentos de calma, utiliza su fuerza para productos estándar que no necesitan esta fuerte capacidad de producción. Así pues, hay que aceptar el aumento de capacidad.

■ Reducir los tiempos

"No se pueden reducir los tiempos de entrega sin crear un excedente de capacidad", dice Suzanne de Treville. Por el contrario, una fábrica que no produce bienes con alto valor añadido, sino de entregas justo a tiempo, experimentará una prolongación de sus plazos. "Durante este tiempo, la competencia ofrecerá un producto estándar y el cliente abandonará el producto A, que sin embargo satisface mejor sus necesidades", opina. Poniéndose manos a la obra, Suzanne de Treville envió en el mes de marzo a varios estudiantes de la HEC para que analizaran cuatro empresas suizas. En ellas identificarán un producto A dotado de una elevada volatilidad y un producto B estándar almacenable. Una modelización matemática permitirá a continuación reducir los tiempos de producción. "A veces pregunto a los directivos si serían capaces de acortar sus plazos de 20 días a una semana para aumentar su competitividad. A menudo me responden: ¡Claro, qué pena que sea imposible! Piensan que aportar un excedente de capacidad reducirá la utilización de maquinaria. Pero nuestra caja de herramientas demuestra que esta solución funciona."

STÉPHANE HERZOG ES REDACTOR DE "PANORAMA SUIZO"