

La revista económica independiente de Suiza

Edición 1/2017
8,50 CHF
www.blickpunktkm.ch

A LA JUNTA DIRECTIVA

para remitir a:

- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | ████████████████████ | <input type="checkbox"/> | ████████████████████ |
| <input type="checkbox"/> | ████████████████████ | <input type="checkbox"/> | ████████████████████ |
| <input type="checkbox"/> | ████████████████████ | <input type="checkbox"/> | ████████████████████ |

STADLER FORM

Diseño en
torno a la
cuestión
climática



Edición 1 /2017



- 3 Editorial
- 3 Pie de imprenta
- 19 Libros
- 50 Encuesta

Mercado

- 6 SKO, consultora empresarial estudiantil, almacenamiento en la nube desde Suiza, y empresarios que hacen música

Pyme del mes

- 10 Stadler Form aúna diseño y tecnología por un clima mejor

Caso de negocio

- 16 Un sistema revolucionario para limpiarse las manos

Tema principal

- 20 Cómo la digitalización influye en la formación continuada en pymes

Conocimiento experto

- 26 Inclusión efectiva de las condiciones de compra-venta en un contrato

- 29 Factores de éxito en pymes
- 32 Descuidar la estructura empresarial
- 35 Lo que la gestión de conflictos aporta en una pyme
- 38 Gestión de marca digital para OSAL
- 41 Leads cualificados mediante marketing online

Entrevista

- 44 ¿Por qué los problemas de divisas siguen preocupando a tantas pymes?

Siempre a mano: ¡ahora puede leer Blickpunkt KMU en su iPad

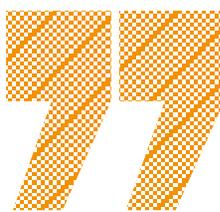




«Lo que nos gusta es reunirnos con el cliente final en torno a una mesa»

Los problemas de divisas siguen siendo un desafío importante para muchas pymes. Una conversación entre empresarios sobre innovación, digitalización y acuerdos bilaterales; con Eva Jaisli de PB Swiss Tools, así como Adrian Tschanz y Hans Balmer de swissconsultants.ch.

GRABACIÓN POR THEO MARTIN



«La innovación requiere el sustrato de una buena formación profesional».

BLICKPUNKT KMU Frau Jaisli, ¿cuál es su mayor problema ahora mismo?

EVA JAISLI Siguen siendo las cuestiones relacionadas con las divisas. Más del 50 % de nuestro volumen de negocio es en euros, por lo que el problema se ha vuelto a agravar. Y nos preocupa. ¿Para qué más nos tenemos que preparar? El problema de las divisas está íntimamente ligado a la globalización, que, por otro lado, supone una oportunidad para que PB Swiss Tools se expanda a otros mercados. Siempre nos preguntamos cuál es el potencial, tanto en mercados existentes como en zonas geográficas en las que no estamos presentes. Generalmente vamos adonde nuestros clientes producen. Hoy, en el foco de la industria productora están Europa del este, así como países emergentes como Vietnam, Indonesia y Filipinas. Intentamos encontrar un socio local lo más rápido posible para poder atender de manera fiable a aquellas empresas que ya trabajan con nuestras herramientas.

¿Cómo han lidiado con la fortaleza del franco suizo?

JAISLI El 15 de enero de 2015 realizamos un balance de situación. Enseguida quedó claro que podíamos perder cuotas de mercado, pues nuestros precios eran menos atractivos. Asimismo, nuestro mercado nacional, que sigue suponiendo un tercio de nuestro volumen de negocio, podría ganar en atractivo para nuestros competidores de la zona europea. Tenemos salarios más elevados, lo que acentúa más aún el lastre. Ante esto, no tardamos en acordar la semana laboral de 42 horas con el comité de empresa. También negociamos duramente con nuestros proveedores y concedimos un eurobono a los clientes. Este paquete de medidas nos ha permitido conseguir un equilibrio satisfactorio. No perdimos cuota de mercado ni volumen de negocio, pero tuvimos que soportar pérdidas de beneficios.

ADRIAN TSCHANZ ¿Compensaron el volumen de negocio con mayores tiradas de unidades?

JAISLI Exacto. En 2016 constatamos que los procesos de gestión ajustada introducidos en 2014 produjeron los primeros incrementos de productividad. Pero antes de recurrir a opti-

mizaciones es necesario realizar inversiones.

¿Cuáles son sus factores de éxito?

JAISLI Seguimos estando bien posicionados. Podemos atenernos a factores de éxito como la calidad inconfundible, que es lo realmente importante. También podemos realizar las inversiones necesarias para, por ejemplo, introducir de manera sistemática la gestión ajustada en todos nuestros procesos y para ampliar la cartera. En los últimos años hemos introducido muchos productos...

TSCHANZ ... 100 nuevos productos...

JAISLI ... en el mercado.

HANS BALMER Lo que es magnífico, porque las tiradas no son muy grandes.

JAISLI Y entretanto tenemos una gama de 3000 artículos. Desde 2013 nuestra oferta también incluye instrumental médico. OPERACE es una solución para tornillos implantados muy adheridos y difíciles de soltar. El juego de instrumentos fue desarrollado en colaboración con traumatólogos y ortopedas. Lo importante es que el cirujano pueda soltar el tornillo sin que el hueso se astille por falta del instrumental más adecuado. Y esta herramienta compuesta por brocas, fresas y tornillos ofrece diversas posibilidades para hacer frente a la complejidad de cada tarea.

TSCHANZ ¿Cómo se les ocurrió aventurarse en este sector?

JAISLI Estudiando las fabricaciones especiales que habíamos desarrollado hasta entonces. Poco antes de la crisis financiera analizamos qué encargos especiales habíamos realizado en los últimos años. Al hacerlo, nos dimos cuenta de la importancia que los fabricantes de implantes tenían para nuestra empresa y descubrimos que existía un mercado. Asimismo, preguntamos a proveedores y usuarios, y vimos que había una laguna en la oferta de mangos y útiles. Dado que se trataba de nuestra competencia principal, tras ocuparnos de las condiciones marco y de las disposiciones regulatorias relativas al sector sanitario, fuimos capaces de obtener la debida certificación. Actualmente contamos con la ayuda de DePuy Synthes Johnson & Johnson como socio exclusivo en el área de ventas.

Exportan el 66 % de sus herramientas de calidad. ¿Cómo lo consiguen?



Eva Jaisli es copropietaria y CEO de PB Swiss Tools AG, su marido es el director técnico. La pyme ubicada en Wasen, Emmental, es líder en el segmento de las herramientas de atornillado y percusión (12 millones de unidades/año). Jaisli está muy comprometida con el entorno político y económico. Es, entre otros, vicepresidenta de Switzerland Global Enterprise, miembro del comité de dirección de Swissmem, así como miembro del consejo de administración de BEKB, Concordia y Regionalspital Emmental (presidenta). Jaisli estudió psicología y trabajo



Adrian Tschanz es gerente y propietario de Tschanz Treuhand AG y de R+H Treuhand AG en Lyss, así como socio de la auditoría Revitas AG con oficinas en Lyss, Berna y Hünenberg/Zug. Desde 2014 es presidente de Swissconsultants.ch, una red interdisciplinar de empresas cualificadas dirigidas por propietarios. Swissconsultants.ch es la red de contactos más amplia de Suiza en el área de los negocios. Abarca 21 empresas asociadas y 350 asesores y



Hans Balmer es responsable de medios de Swissconsultants.ch. Dirige la agencia de comunicación Dr. Hans Balmer AG ubicada en Olten y es editor de la revista hospitalaria «Clinicum» líder en el mercado sanitario de Suiza. Balmer está especializado en asesoramiento de comunicación para consejos de administración y dirección, labor de lobbying, creación y mantenimiento de

J AISLI Lo conseguimos, de eso no hay duda. Tampoco ha cambiado de un día para otro. La pregunta es cuáles son los obstáculos que nos afectan, p. ej. las disposiciones aduaneras o las condiciones de importación. Dichas trabas siempre han existido y para ello colaboramos con Switzerland Global Enterprise. El mayor desafío es, sin duda, la problemática de las divisas.

T SCHANZ ¿Qué percepción tiene el usuario final de la calidad de la que presumen? Otros productores han vuelto a traer la producción del extranjero, porque la calidad no era la

misma.

J AISLI La percepción del usuario es el factor determinante. Las optimizaciones y los nuevos desarrollos están dirigidos al consumidor final. Hay dos preguntas decisivas: ¿encajan las herramientas en el tornillo? ¿Y cuál es su vida útil? La precisión debe ser absoluta, sobre todo en el extremo de la herramienta. El usuario es especialmente consciente de la durabilidad. No es raro que la policía acuda a nosotros para preguntar cuándo salió de fábrica un destornillador concreto que se utilizó para entrar en una casa a robar. Y hay

técnicos que han utilizado un mismo destornillador desde su formación hasta que se han jubilado.

¿O sea que sus herramientas son indestructibles?

J AISLI Exacto, los profesionales saben cómo abordar esta cuestión. Llevamos décadas encargando la fundición de la materia prima según una receta propia. La selección de la materia prima y de cada proceso de fabricación tiene como objetivo hacer posible una calidad inconfundible. Que haya cada vez más herramientas se debe a las innovaciones. Así, nuestra casa puede crecer a medida que amplía la gama de productos y cubre nuevas necesidades. También debemos estar al tanto de ciertas tendencias, por ejemplo, cambiando el material y el diseño de los mangos. El método de fabricación del resistente mango transparente lo inventó mi suegro durante los años de posguerra. Por aquel entonces, en Europa todavía no se conocía el proceso de moldeo por inyección. Ayudado por el maestro de escuela del pueblo, tradujo libros de Estados Unidos y descubrió que el proceso de bebedero puntiforme permite fabricar el mango perfecto. Es un material que funciona con calor y con frío, incluso con las manos sucias de aceite.

BALMER ¿Está patentado?

J AISLI Mi suegro no patentó nada, sino que quiso transmitir el conocimiento. Para ello creó una norma en París. Fue una medida publicitaria inmejorable, pues la norma hizo que el mercado se fijara en PB Swiss Tools y, así, pudimos exportar los productos fabricados en Emmental a Europa relativamente rápido.

¿Qué importancia tiene para usted «100 % hecho en Suiza»?

J AISLI Mucha, todos los procesos tienen lugar aquí, internamente. Lo único que compramos son la materia prima y el material de empaque. Junto con la fabricación automatizada, todo se fabrica aquí, en nuestras instalaciones. Tenemos una extensa red de expertos a la que acudimos al desarrollar nuevas soluciones. Son especialistas de escuelas superiores y universidades, así como proveedores y expertos de los campos de la robótica y el diseño universal. Para nosotros es muy importante que la herramienta esté fabricada de manera competitiva y que se acomode

en cualquier mano, ya sea pequeña, grande o mano de oficina. Generalmente se trata de una herramienta multiuso que resiste a un uso universal y cumple con altas exigencias.

Pongamos que los acuerdos bilaterales se rescinden. ¿Se han planteado esta hipótesis?

J AISLI Sería realmente difícil, pero no solo para nosotros, sino para muchas empresas exportadoras de Suiza. No podemos olvidar que los acuerdos bilaterales nos permiten vender en el extranjero con éxito y recibir ayudas para procesos de desarrollo innovadores. Este punto es muy importante, pues necesitamos a los mejores expertos y, a veces, dependemos tanto de un instituto en Alemania como de una universidad en Suiza. Estoy pensando en el acuerdo entre Suiza y la Unión Europea relativo a los obstáculos técnicos al comercio que incluye el reconocimiento mutuo de las valoraciones de conformidad para productos industriales. Si rescindimos los acuerdos bilaterales deberemos cumplir muchas más obligaciones adicionales y, además, aumentaría el riesgo de perder el pulso frente a la competencia. También cabría esperar que se nos negara el acceso a determinados mercados.

T SCHANZ ¿También se han planteado esta cuestión?

J AISLI No estoy vinculada a ningún partido político, pero en el comité de dirección de Swissmem (agrupación de la industria metalúrgica, eléctrica y de maquinaria Suiza) sí estoy muy involucrada en estas cuestiones. Actualmente, las pymes generan el 75 % de los puestos de trabajo. Si queremos una fórmula que prospere, la industria productora es indispensable. Es obvio que la rescisión sería inviable y cada vez contamos con más apoyo de la población en esta cuestión. No tenemos un plan alternativo para dicho escenario. Simplemente no puede ocurrir. Dos tercios de nuestra economía dependen de la exportación. El mercado suizo es demasiado pequeño para sustituir a la exportación.

BALMER ¿Son los políticos conscientes de que están jugando con fuego?

J AISLI Sí, ahora sí. En los últimos dos años la sensibilización ha aumentado. Actualmente nos tratamos con la UE con otro concepto sobre nosotros mismos. Al fin y al cabo, la

UE también depende de nosotros en cierta medida. Suiza sigue ofreciendo muchas ventajas como lugar de ideas y de trabajo. Si pienso en lo dependientes que somos de personas bien cualificadas para poder cumplir con nuestras exigencias de calidad, no nos queda otra que disponer de acceso a las amplias inversiones europeas e internacionales en materia de investigación y desarrollo. Esto último es indispensable con miras a ofrecer un trabajo innovador e inconfundible, que requiere de una formación profesional excelente y del acceso a institutos de desarrollo.

¿Encuentra suficiente personal especializado en su región?

J AISLI Sí, tenemos pocos empleados que tienen que recorrer más de 20 km hasta el trabajo. El 10 % de la plantilla son aprendices y practicantes.

T SCHANZ ¿Nunca se han planteado producir en el extranjero?

J AISLI Hasta ahora, no. Y es una decisión consciente.

¿Qué rol juega la innovación como productores de herramientas de gran valor? ¿Invierten todos los años gran parte de sus rendimientos en innovación?

J AISLI ¡Sí! Increíble, ¿verdad? Pero lo necesitamos. Las nuevas tecnologías forman parte de los nuevos desarrollos. Por otro lado están el diseño, los materiales, la tecnología y la formación. A menudo, también realizamos cambios en las infraestructuras. Y por último, las certificaciones. La suma supone una inversión considerable de nuestra facturación, aunque este año sea diferente.

¿De dónde vienen los golpes de ingenio innovador?

J AISLI La vía más productiva suele ser acudir a los usuarios y ver cómo trabajan. Conversando con ellos podemos deducir qué herramientas han demostrado su valía y qué falta, por ejemplo, porque ha surgido una necesidad nueva. En ese caso, lo que nos gusta es reunirnos primero con los usuarios, pues ellos nos dan las mejores instrucciones sobre los requisitos que el producto debe cumplir.

B ALMER Y es una buena forma de fidelizar al cliente.

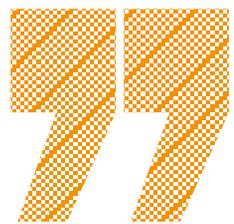
J AISLI Exacto. Actualmente nos comunicamos a través de innumerables canales, lo que nos ofrece más oportunidades de mantener diálogos con el usuario. Obviamente una dificultad es que nuestro cliente directo es el distribuidor y no el cliente final. Es una distancia que debemos salvar una y otra vez, a ser posible directamente con el usuario en su banco de trabajo. Como complemento, recibimos mucha información de los agentes de servicio externo de nuestros distribuidores y realizamos estudios de mercado propios. Otro canal son los talleres con clientes y el servicio externo; así nos aseguramos de que el dinero y los recursos se invierten adecuadamente.

¿Qué papel juega la digitalización en su empresa?

J AISLI La digitalización es sumamente importante para aprovechar datos con la mayor efectividad posible. En la producción, la evaluación de datos nos permite comprender, con procesos inteligentes, qué tipo de fallos se producen. Asimismo, la digitalización es decisiva en el marketing y las ventas. Hemos diseñado una estrategia multicanal para estar presentes en los tablones de anuncios y en los mercados.

¿También hay riesgos?

J AISLI Claro que los hay. Sobre todo, pienso, en el manejo de los datos que pertenecen a nuestro capital. Debemos ser cuidadosos con los datos que desvelamos y protegernos frente a los hackers.



«Si rescindimos los acuerdos bilaterales, la situación sería muy difícil para

Seminare
erfolgreich gestalten

Das Seminar-Zentrum in Oberägeri bietet Ihnen alles, um Seminare und Meetings erfolgreich durchzuführen.

- Attraktive Gruppen- und Seminarpauschalen
- Seminarraum, WLAN, Beamer
- Zimmer unterschiedlicher Kategorien
- Wellness-Oase und Panorama-Lounge

www.zentrum-laendli.ch/firmenseminare

Zentrum Ländli 6215 Oberägeri Tel. 041 754 92 14
www.zentrum-laendli.ch seminare@zentrum-laendli.ch

LÄNDLI



En los últimos meses hemos recibido muchos ataques como pyme.

¿Y qué me dice del miedo a perder el trabajo?

JAISLI En la crisis financiera, en cuestión de meses perdimos mucho volumen de trabajo, cerca del 30 %. No obstante, aprovechamos esa fase para adentrarnos en el área de los instrumentos médicos. Ahora, a pesar de la digitalización, el miedo ha desaparecido, por más que desde décadas utilicemos robots, incluso de última generación. El uso de estos equipos nos permite reducir los trabajos monótonos y liberar recursos de los empleados para otro tipo de tareas. Hasta ahora la digitalización no nos ha costado un solo puesto de trabajo. PB Swiss Tools es una de las primeras empresas de la industria suiza en utilizar robots industriales.

TSCHANZ Su trayectoria no tenía visos de que se fuera a convertir en empresaria.

JAISLI Sí y no. Es posible de que la trayectoria no apuntara hacia el empresariado, pero procedo de una familia de empresarios y desde muy niña he estado expuesta a lo que significa dirigir una empresa privada y a sus vicisitudes. Ser profesora me enseñó a informarme y aprender sobre nuevas áreas por mí misma y a involucrar a otras personas.

TSCHANZ A menudo, los representantes de las pymes están casados con sus negocios.

JAISLI Sí, y, a mi entender, también tiene muchas ventajas. Uno está obligado a mantenerse muy ágil, lo que aporta más fortaleza competitiva.

¿Qué espera de la política?

JAISLI Sin duda, que se invierta suficiente en formación profesional e investigación. También espero que las empresas sigan recibiendo apoyo en lo relativo a la problemática de las divisas. No quiero intervenciones del estado, pero sí espero que las pymes reciban ayuda por vías indirectas. Me refiero a las áreas de investigación y desarrollo, transferencia de conocimiento, así como a una buena asistencia en el comercio exterior y en la colaboración social. También creo que el medio ambiente y el suministro energético son requisitos importantes para brindar buenas perspectivas a las pymes.

¿Cómo saca todo adelante?

JAISLI Porque me estimula todo aquello que puedo impulsar y de lo que respondo. Tengo un cometido magnífico con muchos desafíos, pero también cuento con gente estupenda con la que puedo colaborar. También creo que, como empresaria, no es bueno influir solo en el sistema más cercano, en el de la propia empresa. Por eso también me gusta asumir responsabilidades en mi entorno. Por ejemplo, ahora mismo trabajo para que Emmental goce de buenas infraestructuras desde mi puesto de vicepresidenta del hospital de Emmental. Se trata de áreas que actualmente necesitan de compromiso y trabajo empresarial.

TSCHANZ Pertenece usted a la cuarta generación que dirige la empresa. ¿Seguirá la empresa siendo suiza?