

TORNOS: EN UNA BUENA SITUACIÓN PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

Tras sus 100 primeros días en la empresa, nos reunimos con Michael Hauser, nuevo director general del grupo Tornos, para hablar de este «período de aprendizaje» y del porvenir de la empresa con él.



Puede que el Sr. Hauser sea nuevo en Tornos, pero cuenta con 22 años de experiencia en el sector y conoce este campo mucho mejor que la mayoría, puesto que también es vicepresidente de Cecimo y presidente de Swissmem. La perspectiva que puede aportar, pues, debe combinar una visión nueva de la empresa con unos amplios conocimientos en este área de negocio.

El director general pasó sus primeros 100 días visitando a clientes y a representantes comerciales, así como a empleados de Tornos de todo el mundo. Abordemos con él estos temas.

TORNOS: TRABAJO DE PRIMERA CLASE

decomagazine: Primera pregunta: ¿qué opina de los clientes de Tornos? Ha estado visitando a muchos, ¿podría hacernos una especie de retrato robot?

Michael Hauser: Lo que más me sorprendió fue que, independientemente del campo en el que desarrollen su actividad, los clientes que trabajan con máquinas

Tornos tienen éxito. En todos los sectores, los mejores de su clase utilizan máquinas Tornos. Hablé con muchos clientes y quedé gratamente sorprendido por una serie de puntos que tienen en común: tienen la convicción de que hicieron la inversión correcta (y realmente ganan dinero con Tornos), los usuarios cuidan de sus máquinas y eso también repercute en la producción, son muy cualificados y son expertos en «llevar sus máquinas al límite» y, por último, se entregan a la empresa y conocen muy bien los puntos fuertes de nuestros productos y nuestras soluciones.

dm: ¿Quiere decir que hay que ser muy cualificado para operar una máquina Tornos?

MH: ¡No! Cualquiera puede operar una máquina Tornos. Tanto la ergonomía mecánica como la programación están muy bien diseñadas y permiten lograr grandes resultados fácilmente. Todos estos clientes con éxito lo aprovechan para ir un paso más lejos. Lo que nuevamente me sorprendió fue el nivel de dedicación a la marca. Evidentemente yo ya conocía Tornos, pero después de este largo período de

visitas a clientes, comprendí que el éxito de Tornos también se debe a la pasión de sus clientes. Están las máquinas-herramienta convencionales y luego están las Tornos.

ESCUCHAR A LOS CLIENTES Y...

dm: Según lo que vio, ¿cuáles son los motivos de esa dedicación?

MH: Obviamente el producto tiene su importancia en el éxito de los usuarios. Las máquinas Deco supusieron una verdadera revolución que llevó la productividad a los talleres, lo que permitió a los clientes progresar en sus mercados. También cabe mencionar el saber hacer de la empresa; los especialistas de Tornos también son personas entregadas y con un profundo conocimiento de los ámbitos de actividad en los que trabajan. Esto no lo había visto nunca a este nivel. Esto significa que las soluciones con las que trabajan nuestros clientes están perfectamente adaptadas a sus necesidades y a las necesidades generales de sus sectores. Así que saben que pueden contar con nosotros.

... Y PREOCUPARSE DE VERDAD POR ELLOS

dm: ¿Estos clientes le comentan algo sobre el trato que reciben de la empresa?

MH: Sí, y este es otro punto que me maravilla. La relación de los clientes con Tornos es muy cercana: en muchos casos llevan años tratando con ingenieros de aplicaciones y muy a menudo son amigos... y, de hecho, ver que estamos en la misma onda y que podemos hablar el mismo lenguaje de una manera cordial siempre es una mejor base para la comunicación. Pero esta no es la única forma en la que se expresa esa preocupación por ellos. La comunicación con la Dirección de Tornos es muy fácil, y los clientes de cualquier parte del mundo pueden ponerse en contacto con nosotros (por favor, ahora que no me llamen todos solo para ver si es verdad... pero que nadie dude en hacerlo si hay algún tema que cree que debo saber). Estos aspectos de fidelidad y de cercanía me parecen realmente admirables y bastante difíciles de copiar. Esto significa que tanto Tornos como nuestros clientes estamos bien posicionados para el futuro.

UNOS PRODUCTOS PROMETEDORES

dm: ¿También ha hablado con los clientes acerca de los productos?

MH: Hablamos sobre las máquinas Deco y también sobre el hecho de que, comparan la Tornos que compran, están convencidos de que hicieron la

inversión adecuada. En cuanto al tema de las últimas máquinas comercializadas por Tornos: Delta, Gamma, Sigma o EvoDeco -, los clientes destacan la calidad del encaje entre estos productos y sus necesidades. Esto significa que realmente tenemos una amplia gama de productos adaptados a cada una de las necesidades, y se complementa con los grandes conocimientos prácticos que ofrecemos con las máquinas. Nuestros clientes esto lo valoran mucho.

dm: ¿Qué me dice de los últimos productos?

MH: Me han hablado mucho tanto de la MultiSwiss como de la Cyklos. En la época de la revolución de la Deco, yo no estaba en Tornos, pero debió de ser una época apasionante y llena de retos... y según lo que me comentaron los clientes, parece que la MultiSwiss representa otro de esos pasos de gigante que permiten a los clientes alcanzar nuevas cotas. ¡Estoy muy contento de poder vivir este momento!

La Cyklos cubre un tema al que, hasta el momento, ni siquiera nos habíamos acercado. Es totalmente innovadora y una prueba más de que el éxito de nuestros clientes es una de nuestras principales preocupaciones. Con este producto, nos hemos visto recompensados con un muy buen arranque de ventas.

dm: Si tuviera que resumir sus visitas a los clientes, ¿con qué palabras lo haría?

MH: Me sorprendió gratamente ver la percepción que se tiene de Tornos en los mercados. Los clientes están orgullosos de trabajar con máquinas Tornos (que, por cierto, son muy eficientes). Conocen bastante bien nuestros puntos fuertes y eso me hace ser muy optimista de cara al futuro.

ENTUSIASMO Y SABER HACER

dm: También ha tenido la oportunidad de conocer a gente de la red comercial de Tornos, de I+D, de Producción, de Servicio y de todos los departamentos de la empresa. ¿La impresión que se ha llevado coincide con la que obtuvo de los mercados?

MH: Sí, de hecho los dos aspectos principales que descubrí en los mercados son los mismos que hallé en el seno de la empresa: una gran dedicación a Tornos y unos profundos conocimientos técnicos (para beneficio de los clientes). A decir verdad, el hecho es que, básicamente, la gente de Moutier lo considera todo posible. Cada presupuesto, cada solicitud del mercado, supone una oportunidad para hacer mejor las cosas para el cliente. Es algo verdaderamente extraordinario. Sin embargo, a veces debemos pensarnos dos veces las cosas para estar seguros de que gastamos nuestros valiosos recursos en crear una solución

que realmente añada valor. Un exceso de calidad o soluciones con una ingeniería demasiado compleja no son necesarias.

CENTRARNOS Y SER MÁS RÁPIDOS PARA IR MÁS LEJOS

dm: **¿Cómo tiene intención de hacer que la gente «se piense dos veces las cosas»? Los empleados de Tornos se entregan para ayudar a los clientes, y decirles que quizá deberían dejar de hacer ciertas cosas podría malinterpretarse.**

MH: Exacto, y ese es uno de los retos que tengo. El hecho de elaborar listas de cosas que hay que dejar de hacer no es para menospreciar a la gente que lucha por encontrar las mejores soluciones para los clientes, solo que debemos asegurarnos de que todas las batallas que libremos valgan la pena. A los clientes no les ayuda que gastemos tiempo desarrollando una solución que no les aporte ningún valor añadido. La cuestión ni siquiera es esa, sino que podríamos haber empleado esos recursos en centrarnos más en temas clave para sacar antes soluciones al mercado. No quiero que se me malinterprete. La gente de la empresa hace un magnífico trabajo y no malgasta su energía; simplemente a veces trabajan en demasiados proyectos a la vez. Para ser más rápidos, debemos centrarnos más en cada tema. El tiempo hasta la comercialización (es decir, la rapidez) es sin duda uno de los factores clave de cara al futuro, y estoy seguro de que los empleados de Tornos afrontarán este reto con entusiasmo.

dm: **¿Cómo ve el futuro?**

MH: Como acabo de comentar, uno de los desafíos será la rapidez, y para garantizar el éxito deberemos realizar una tarea de comunicación exhaustiva y transparente en el seno de la empresa. Sí, esto puede comportar algunos cambios en la manera de trabajar, pero los abordaremos juntos y confío en los empleados y en la Dirección de Tornos. Tenemos ante nosotros la fantástica oportunidad de ser aun mejores en el mercado.

También afrontamos otros dos retos. El primero es la paridad entre el euro y el franco suizo. No hay duda de que hacemos un gran trabajo y ofrecemos muy buenas máquinas, pero en este tema no podemos hacer nada... sin embargo, tenemos que lidiar con eso y una de las formas de hacerlo también es aportando valor rápidamente a nuestros clientes.

El otro reto es la internacionalización. A pesar de que Tornos lleva muchos años en los mercados de todo el mundo, podríamos, y debemos, hacer más en ese aspecto, y tener una mayor presencia en los países BRIC. Pero, por supuesto, debemos hacerlo sin

descuidar nuestros mercados históricos, como Suiza y Europa. Seguiremos sirviendo a nuestros clientes y ayudándoles a tener éxito en sus respectivos mercados.

¿CIEN DÍAS PARA CONVENCERSE?

dm: **¿Qué cambiará para los clientes de Tornos?**

MH: Básicamente, la finalidad de nombrar un nuevo director general no es la de cambiarlo todo en una empresa (o al menos no siempre). La Dirección anterior hizo un magnífico trabajo, y tanto el director general como el director financiero son ahora miembros del consejo. Como complemento a su pericia, yo apporto mi experiencia en los mercados internacionales y en la dirección de grandes empresas. También tengo una amplia red de contactos, lo que nos permitirá entender mejor los mercados.

En cuanto a los clientes de Tornos, nos seguiremos centrando en todos esos puntos fuertes que he comentado antes, y sí, queremos abordar sus retos todavía con mayor celeridad.

dm: **Constantemente oímos hablar de crisis y de problemas, y sin embargo nuestra conversación ha sido muy positiva y a usted se le ve confiado, ¿realmente lo está?**

MH: He recorrido miles de kilómetros y he conocido a centenares de personas, tanto de dentro como de fuera de la empresa, y sí, la sensación que me he llevado ha sido muy positiva. Tornos se encuentra en una buena posición para aprovechar todas las oportunidades que van a surgir en esta época.

La próxima ocasión que tendrán nuestros clientes de descubrir nuestras innovaciones será el Simodec de Francia (del 6 al 9 de marzo), donde podrán contemplar la MultiSwiss y la Cyklos.

Sr. Hauser, muchas gracias por compartir su entusiasmo con nosotros.