

ESTRATEGIA INTERNACIONAL GLOBAL

Tras varias conversaciones con algunos clientes, parece ser que la estrategia de Tornos o bien no se ha explicado con claridad o bien no se ha entendido, de modo que circulan numerosas ideas erróneas, como que las máquinas SwissNano se fabrican en Asia para disminuir los costes. Para aclarar la situación, hemos entrevistado a Carlos Paredes, responsable del desarrollo y de las operaciones de Tornos desde el 1 de diciembre de 2013.



Techno-Center Moutier.

Con 30 años de experiencia en la gestión de plantas de producción de máquinas-herramienta en Suiza y de proyectos sobre producción en Asia, el Sr. Paredes se ocupa en estos momentos del desarrollo de la estrategia de Tornos. Esto es lo que nos dice como preámbulo: *«Es verdaderamente apasionante encontrarse de nuevo en una empresa dinámica como Tornos y poder contar con un alto nivel de competencias, tanto para poner en marcha nuevos medios de producción en Asia como para trabajar en la modernización de nuestras plantas de producción en Suiza».*

Una estrategia bien definida

La estrategia de la empresa se articula en torno a dos ejes claramente definidos: en primer lugar, el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras y el suministro de medios de mecanizado de gama alta y, en segundo lugar, el desarrollo de gamas de máquinas menos sofisticadas para responder a todas las necesidades. Si bien este segundo aspecto se centra prin-

cipalmente en Asia (con las máquinas CT, Swiss ST y Swiss GT destinadas, entre otras cosas, a sustituir las máquinas Delta y Gamma), la primera parte de esta estrategia se basa en productos diseñados y fabricados en Suiza (SwissNano, EvoDeco, MultiSwiss). Almac utiliza exactamente la misma estrategia.

Saber hacer y apertura

Al preguntarle sobre sus impresiones tras algunos meses en Tornos, el Sr. Paredes se muestra muy positivo: *«Me he encontrado con un altísimo nivel de competencias y una gran profesionalidad. Hay muchos trabajadores muy abiertos y algunos han dejado su país para garantizar la calidad de los productos que fabricamos en Asia. En cuanto a los productos, las gamas son bastante recientes y últimamente se han lanzado al mercado muchas novedades. Además, hemos definido los ejes de desarrollo y puesto en marcha los proyectos necesarios para completar nuestra oferta con nuevos productos».* Y añade: *«Son tareas importantes que se están*



afrentando muy bien. Existía un cierto temor a nivel interno de que nuestra estrategia se orientara completamente hacia Asia, pero nuestros trabajadores ya han entendido que la producción en Moutier es muy importante y que vamos a continuar desarrollándola. Las gamas de productos fabricadas en Asia son complementarias».

Una producción muy cerca del mercado

«En la actualidad disponemos de tres plantas de producción repartidas por el mundo, una en Moutier (Suiza) dedicada a las máquinas de gama alta, una en Xian (China), donde somos responsables y principales accionistas de una empresa conjunta con un fabricante local (máquinas CT), y otra en Taiwán, donde disponemos de una filial que supervisa la fabricación de las máquinas Swiss ST y Swiss GT, así como de la máquina Almac CU 1007», explica Carlos Paredes. El objetivo principal de la empresa es fabricar localmente para satisfacer las necesidades locales, pero también poder fabricar gamas de máquinas sencillas destinadas a todos los mercados. El responsable es muy claro: *«Las máquinas de gama media y alta continuarán desarrollándose y fabricándose en Moutier».*

Mercados muy diferentes

El nivel de conocimiento y de competencia que los operadores y las empresas tienen hoy día hace que una máquina que resulta sencilla para Europa a menudo sea demasiado compleja para la mayor parte de los clientes asiáticos. Por el contrario, las máquinas sencillas fabricadas en Asia y para Asia muchas veces no se consideran lo suficientemente evolucionadas para los mercados europeos y americanos. Por supuesto, también se venden máquinas complejas en Asia y máquinas muy sencillas en Europa, pero cuando se habla de volumen, los datos son bastante claros. En Asia se venden varios miles de máquinas sencillas cada año. A la pregunta de si Tornos está pensando en deslocalizar la producción de las máquinas de alta gama a Asia, el Sr. Paredes responde: *«Tomemos como ejemplo la máquina SwissNano:*

ofrece la mejor relación calidad-posibilidad-precio del mercado y se fabrica en Suiza, al contrario de sus competidoras, todas asiáticas. Por lo tanto, es completamente posible para nosotros fabricar en Suiza de manera eficiente. Además, nuestros objetivos son bastante ambiciosos para Asia; nuestras líneas de producción contarán con una gran carga de trabajo para poder hacer frente a la demanda de esos mercados. No tenemos interés ni capacidad para deslocalizar las máquinas de gama alta a Asia, no está ni mucho menos en el orden del día». Con la máquina SwissNano, Tornos demuestra que se puede ser competitivo fabricando en Suiza.

Trabajadores competentes en Moutier y La Chaux-de-Fonds

Las nuevas máquinas desarrolladas en Moutier tienen una buena aceptación entre los clientes; destacan por su diseño, así como por sus posibilidades y su alta calidad. Los ingenieros de Tornos han necesitado casi un año para desarrollar y poner a punto la pequeña SwissNano, que, pocos meses después de su lanzamiento, comienza a ser reconocida en el mercado. Cada vez son más los clientes satisfechos y que ven en ella la máquina relojera del futuro. Preguntado por la importancia de esta máquina para Tornos, el Sr. Paredes responde: *«El mercado relojero representa aproximadamente el 18% del negocio de Tornos, un volumen relativamente importante. Además, estamos reforzando nuestro saber hacer en el ámbito de las microtécnicas, lo que beneficia al conjunto de nuestros clientes, sea cual sea su sector de actividad».* Los ingenieros de Moutier y de La Chaux-de-Fonds están atentos a las necesidades de los mercados y a la búsqueda incesante de soluciones tecnológicas innovadoras. Sobre este aspecto, el responsable concluye: *«Tenemos suerte: nuestros dos emplazamientos de I+D y de producción de Suiza cuentan con trabajadores muy competentes, para quienes la microtécnica ya no tiene secretos».* El hecho de que se encuentran en el centro de ese mercado histórico favorece aún más su adecuación.

Socios competentes en Xian...

En China, la empresa que fabrica las máquinas Tornos es una empresa conjunta dirigida por Tornos SA que incluye XKNC, un socio perfectamente establecido en la cultura «cuasi japonesa» que fabrica principalmente máquinas de fresado y de rectificación para fabricantes japoneses. La empresa ya ha vendido cerca de 200 máquinas de cabezal móvil de 3 y 4 ejes en el mercado chino. Carlos Paredes explica: *«Hemos aplicado nuestro saber hacer y nuestras competencias a las bases de una máquina sencilla ya existente. Nuestros ingenieros han puesto a punto una nueva máquina cuyos elementos clave, en particular los*

husillos, se ensamblan en Suiza. Nuestros equipos son capaces de desarrollar un producto y darle vida». La máquina CT resultante es sencilla. En una primera fase, solo se ha presentado y vendido en el mercado chino. Llegará a Europa en el segundo semestre de 2014.

... y en Taiwán

La oficina de Taiwán trabaja basándose en contratos de abastecimiento con una empresa asociada que produce más de 2.000 máquinas al año; también en este caso, el fabricante suizo se apoya en soluciones de fabricación locales de solvencia contrastada. La primera máquina creada en las instalaciones de Taiwán es la máquina Swiss ST 26, que hoy llega a Europa tras haberse comercializado en Asia y EE. UU. Carlos Paredes señala: «Esta máquina ofrece buenas capacidades de mecanizado a un precio interesante. Por sus prestaciones, está por debajo de las máquinas EvoDeco, pero es suficiente para ciertas necesidades. Hemos diseñado esta máquina en Moutier gracias al saber hacer de nuestros ingenieros, los mismos que han desarrollado EvoDeco».

Red de ventas maximizada en Asia

«El mercado chino es muy amplio y hablamos de millares de máquinas vendidas cada año, por lo que es indispensable contar con una red de ventas muy eficaz. Para la venta de las máquinas sencillas como las CT, confiamos en nuestro socio de Xian, que dispone de una red de ventas y de servicio compuesta por 21 oficinas repartidas por China, en las que trabajan 120 personas», explica el responsable. Esta red, que permite a la empresa dirigirse a una nueva clientela para la que la compra de máquinas Tornos no estaba hasta el momento a la orden del día, se suma a la red tradicional de Tornos. La red de ventas está convencida de que la marca Tornos, que en Asia fabrica máquinas sencillas y en Europa máquinas más elaboradas, es un importante elemento de diferenciación que permitirá a la empresa desarrollarse cada vez más en Asia y en el resto del mundo. «El potencial es muy grande», concluye el Sr. Paredes a propósito de este asunto.

Design by Tornos Switzerland

Al igual que Apple, que encarga la producción de una buena parte de sus productos a empresas asiáticas pero que siempre indica la procedencia del diseño (California), los productos Tornos fabricados en Asia siempre se diseñan en Suiza. Carlos Paredes señala: «El poder de decisión está en Suiza y así seguirá siendo». Los productos, independientemente de si se fabrican en Asia o en Europa, comparten los valores de la marca Tornos y su diseño y calidad llevan el sello Tornos.



El equipo Tornos Xian delante de una de las primeras CT20.



Montaje de máquinas CT20 en Tornos Xian.



Tornos Xian.

¿Busca un medio de producción de calidad para fabricar desde piezas de complejidad baja hasta piezas complejas? Gracias a su oferta renovada de máquinas con todos los niveles de equipamiento y de complejidad, Tornos es más que nunca un socio fiable que le permitirá encontrar una máquina que se ajuste a la perfección a sus necesidades.



TORNOS

Tornos SA
Industrielle 111
2740 Moutier
Tel. +41 32 494 44 44
Fax +41 32 494 49 07
www.tornos.ch