

MICHAEL HAUSER, CHIEF EXECUTIVE OFFICER TORNOS S.A.

## EL MICROMECHANIZADO ESTÁ EN NUESTRO ADN

Desde septiembre de 2011, Michael Hauser dirige Tornos, empresa suiza de larga tradición en la fabricación de tornos. Al igual que los demás fabricantes suizos de máquinas, en la actualidad está intentando alcanzar un equilibrio entre la fuerza del franco suizo y la reticencia a realizar nuevas inversiones a nivel mundial. En una entrevista con decomagazine, Hauser explica la situación actual de Tornos y cómo prevé preparar la empresa para el futuro a pesar de las circunstancias adversas.



**decomagazine:** En su pasado de larga tradición, Tornos ha superado varios momentos buenos y malos. ¿En qué punto se encuentra hoy en día la empresa?

**Michael Hauser:** Realmente no estamos donde quisiéramos. En los últimos años, hemos invertido grandes esfuerzos para llegar a ser productivos a largo plazo. No obstante, recientemente determinados factores nos han hecho retroceder.

**dm:** ¿Puede explicarlo con más detalle?

**MH:** Estamos operando en un mercado ultracíclico. Somos conscientes de ello y nos hemos pre-

parado adecuadamente. Hemos flexibilizado al máximo nuestra producción y puesto en práctica una producción esbelta. Hemos trasladado los procesos y componentes que no forman parte de nuestro núcleo de competencias a empresas externas y hemos construido dos plantas en Asia. De este modo hemos conseguido reducir el umbral de rentabilidad en 100 millones de francos suizos.

**dm:** De todas formas, esto no fue suficiente. ¿A qué se debe?

**MH:** No quiero caer en lamentaciones pero, por un lado, la situación monetaria está calando fuerte.

El precio de nuestros productos se incrementó de golpe un 15%. Esto fue desastroso para nuestros márgenes y para nuestra competitividad. Por otro lado, dos de nuestros mercados principales se encuentran en una fase de espera por lo que se refiere a nuevas inversiones. Debido al retroceso en la demanda de relojes a nivel mundial, en especial en Asia, la industria relojera está reduciendo la producción. En la industria del automóvil, nuestros clientes siguen recibiendo un gran número de pedidos, pero están viviendo tiempos de inseguridad y son reticentes a la hora de realizar inversiones. Prefieren aprovechar al máximo la capacidad de su propio parque de maquinaria. Lo notamos, por ejemplo, en la facturación por servicios, la cual a fecha de hoy supera la del pasado año.

**dm: Estos tres problemas no desaparecerán a corto plazo. ¿Tornos será capaz de sobrevivir bajo estas condiciones a largo plazo?**

**MH:** Claramente, sí. Por un lado contamos con dos accionistas principales que nos están dando todo su apoyo porque conocen el potencial y los puntos fuertes de Tornos. Por otro lado, nuestra cartera de productos nos permitirá ampliar significativamente nuestra cuota de mercado en los próximos meses e incluso años.

**dm: Antes de hablar sobre estos productos, ¿cuáles cree que son los puntos fuertes de Tornos?**

**MH:** En el pasado trabajé en varias empresas de fabricación de máquinas-herramienta, pero en ninguna se respiraba un ambiente tan positivo como en Tornos. La gente de esta región lleva el mecanizado en el ADN, tiene grandes ideales y vive en consonancia con los mismos. Ello conlleva un enorme nivel de calidad. Algunas máquinas Tornos han estado operando durante más de 40 años de forma fiable y productiva. En caso necesario, podemos seguir suministrando piezas de repuesto a nuestros clientes. Puede que esto sea contraproducente desde el punto de vista económico, pero refleja nuestra actitud hacia nuestros clientes. Tornos no sólo vende máquinas a sus clientes, sino que les ayuda a trabajar rentablemente de forma constante. A lo largo de los años, esto ha dado como resultado una comunidad muy ligada, tanto internamente como entre nosotros y nuestros clientes. No exageramos al hablar de Tornos como de una gran familia.

**dm: Entonces su principal objetivo es ampliar la familia de clientes. ¿Cuáles son sus planes concretos?**

**MH:** Como ya he comentado, en los últimos meses hemos realizado una gran inversión en el desarrollo de nuevos productos. En la actualidad, de los 20 modelos distintos que conforman nuestra cartera de productos, solo 3 tienen más de 5 años. Todos los demás son máquinas nuevas y casi todas son capaces de competir en el mercado superando la media.

**dm: ¿Puede darnos algún ejemplo?**

**MH:** Podría presentarle todos los modelos en detalle, pero me centraré en solo dos. No obstante, quisiera aclarar lo siguiente de forma general: Para el desarrollo de nuestros productos nos centramos en mercados, es decir, tenemos en cuenta los sectores, las características regionales y el alcance de las piezas a ser fabricadas. El cliente recibe el mejor medio de producción para realizar sus piezas concretas a un precio ajustado a sus particularidades. Ello recibe cada vez más aceptación en el mercado. Por ejemplo, desde la introducción en el mercado de nuestra nueva máquina multihusillo MultiSwiss a finales de 2011 hemos vendido ya más de 200 unidades. Estas máquinas están previstas para usuarios que fabrican grandes volúmenes de piezas de gran precisión con las máximas exigencias de calidad superficial.

Otro producto de gran éxito es nuestra SwissNano. Este modelo rompió moldes y hemos vendido ya más de 100 unidades tan solo en Suiza.

**dm: Para esta máquina optaron por un enfoque fuera de lo convencional, tanto en lo que se refiere a su diseño como a su funcionalidad. ¿Qué hace que la SwissNano sea una máquina tan especial?**

**MH:** Esta máquina es muy atractiva. Es pequeña, potente y compacta, tiene además un diseño atractivo y ofrece resultados de producción de primera clase. Es una gozada trabajar con esta máquina. Los representantes de ventas se enfrentan al desafío inicial que supone convencer a los clientes de la capacidad de la máquina. En un primer momento, muchos usuarios no confían en su enorme rendimiento. Después de adquirirla, están encantados. Ello se refleja en el elevado porcentaje de repetidores, es decir, clientes que adquieren una segunda, tercera o cuarta máquina inmediatamente después



de adquirir la primera. En vistas al gran número de máquinas controladas por levas que existen en el mercado y que deberán reemplazarse en un futuro cercano, esto nos hace muy optimistas.

**dm: ¿Lo tenían planeado así?**

**MH:** Francamente, no. Pero visto en retrospectiva, es comprensible. Cada vez hay menos operadores capaces de operar tornos automáticos controlados por levas. La SwissNano ofrece mejores resultados, siendo al mismo tiempo casi tan productiva como los tornos de levas, y es más fácil de programar y operar. Y todo ello a un precio razonable.

**dm: Hace unos años adquirieron el fabricante suizo de centros de mecanizado Almac. ¿Ha valido la pena dicha adquisición?**

**MH:** En lo que se refiere a la tecnología, sin duda. No obstante, dado que Almac suministra principalmente la industria relojera, al igual que nosotros, esta marca no nos proporciona la ayuda esperada dada la situación actual. Visto en general, Almac nos aportará ventajas en el futuro. Almac BA y SwissNano se basan en el mismo concepto, lo cual significa que podemos ofrecer a nuestros clientes soluciones de torneado y fresado en función de los requisitos concretos de aplicación. En cuanto se supere el estancamiento de las inversiones en la industria relojera, estaremos en la vanguardia.

**dm: Actualmente, todo el mundo habla de la Industria 4.0. ¿Qué lugar ocupan en esta competición?**

**MH:** Es difícil saberlo, ya que todos hablan de ello pero cada uno entiende una cosa distinta. De hecho, en Tornos lanzamos al mercado hace ya un tiempo el software TISIS, el cual ayuda a nuestros clientes a aumentar la eficacia de sus instalaciones, reducir las interrupciones del servicio y controlar mejor sus procesos. El desarrollo de este software es una de nuestras máximas prioridades y cada año ofrecemos nuevos módulos para el mismo.

**dm: ¿Tienen otros proyectos entre manos?**

**MH (riéndose):** Bastantes. Vamos en buen camino, pero nos queda aún mucho por hacer. Nuestro principal objetivo es generar más beneficios para nuestros clientes. Los conocimientos en la industria de fabricación se reducirán en todo el mundo. Por ello debemos construir máquinas más inteligentes y de operación más intuitiva. Desde el punto de vista puramente mecánico, Tornos ha recorrido ya un largo trecho y se encuentra entre los primeros en este campo. No obstante, debemos ampliar nuestras capacidades referentes a la visión general de procesos complejos. Por ejemplo: Cómo puedo automatizarlos, optimizar el suministro y la descarga o el flujo de material en general, mejorar la comunicación entre máquinas y piezas, etc.

## TORNOS

Tornos SA  
Industrielle 111  
2740 Moutier  
Tel. +41 32 494 44 44  
Fax +41 32 494 49 07  
[www.tornos.com](http://www.tornos.com)