

DEUTZ SPAIN ¹

“Cuando haya logrado una victoria, no repita la misma táctica, sino que, en función de las circunstancias, modifique sus métodos. Y así, hasta el infinito”.

Sun Tzu (544-496 a.C.)²

¿Qué permitía a Deutz Spain mantenerse competitiva teniendo una localización (Zafra³) tan alejada de sus principales proveedores y de su cliente principal? Ciertamente, podía sorprender la localización de la planta. Las materias primas viajaban de media más de 3.000 km. y los productos terminados eran enviados principalmente a Alemania para su incorporación en los motores que fabricaba el propio grupo. Como consecuencia, los costes de transporte ascendían a más de cinco millones de euros anuales.

Una historia de 150 años no parecía ser razón suficiente. Varios años antes se encontraron entre la espada de la fuerte competencia de Europa del Este, India y China; y la pared de una planta altamente sindicada y con el convenio colectivo que tenía los salarios más altos de la región. Las alternativas eran mejorar radicalmente la competitividad (sin empeorar las condiciones laborales) o preparar la planta para su cierre.

Tras un intenso proceso de mejora operativa Deutz Spain se había convertido en la referencia del grupo DEUTZ AG en términos de calidad y servicio y Fernando Angulo⁴ en el responsable del Centro de Competencia de Mecanizado de todo el grupo alemán.

Eugenio Serrano, consejero delegado ejecutivo de Deutz Spain, se preguntaba: *“¿cuál es el límite de la mejora continua?, ¿debe ir más allá de lo que pide el cliente y de lo que está dispuesto a pagar?”*. Por otra parte, otros se planteaban qué riesgos podía tener el hecho de difundir el conocimiento acumulado durante años en la planta de Zafra a todo el grupo alemán.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Enrique Garrido Martínez y Jorge Bernal González-Villegas, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2020, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Se le considera autor de “El arte de la guerra”, un influyente tratado sobre estrategia militar.

³ Zafra es una localidad de la provincia de Badajoz, comunidad autónoma de Extremadura, al suroeste de España. Su población en 2019 era de aproximadamente 17.000 habitantes.

⁴ Hasta hacía poco tiempo, director general de Producción e Ingeniería y portavoz de Deutz Spain).

HISTORIA DE DEUTZ SPAIN

En 1883 llegó a la ciudad de Zafra la familia Díaz de Terán y crea una fundición de hierro para herraduras de caballería y rejas de ventana. Con los años se fue ampliando con la producción de maquinaria relacionadas con la agricultura.

En 1949, sesenta y seis años después de la fundación de la empresa, se consiguió obtener la primera patente de un motor DITER (marca resultado de la unión de las dos primera sílabas del apellido de su fundador) y nació de esta forma la primera gama de motores monocilíndricos fabricados en España. Las nuevas exigencias industriales les llevó a un acuerdo con Güldner, una firma alemana dedicada a la fabricación de motores diésel. El despegue económico de los años sesenta situó a DITER en una posición de mercado con gran prestigio de marca. A mediados del siglo XX la empresa —conocida coloquialmente entonces, y aún hoy, como “la Diter”— ocupaba el primer puesto de la región y era la empresa de referencia en la zona.

M.W.M (Motoren Werke Manhein), uno de los grupos alemanes de mayor prestigio en la fabricación de motores diésel del momento, adquirió la mayor parte de las acciones de DITER. Los años setenta fueron años de esplendor para MWM-Diter, la producción y fabricación continuó en aumento hasta alcanzar un máximo de 32.000 motores en 1975.

En 1985 la producción había descendido a 12.000 motores por la crisis económica y los cambios en el entorno competitivo. En agosto de 1987 pasó a formar parte del grupo KHD (Kölkner Humboldt Deutz, actual DEUTZ AG⁵), y nació Deutz Diter. En los años noventa la producción se amplió a componentes para las plantas de DEUTZ en Colonia, Mannheim y Ulm, además de mantener la fabricación de 5.500 motores cada año.

En 1999 Deutz Diter se convierte en proveedor único de DEUTZ AG para culatas y bielas. La empresa matriz será su único cliente hasta el año 2003, en el que comienza a suministrar productos a clientes como SAME DEUTZ FAHR, BMW, RENAULT, THYSSEN KRUPP, MTU, REGE, MECACHROME, MWM, GÖRTZ&SCHIELE y otros.

En 2006 el grupo tomó la decisión de dejar de fabricar motores en Zafra e invertir en una nueva nave de 2.500 m² y maquinaria para llegar a tener una capacidad de fabricación de componentes para 300.000 motores. Además, se crearon departamentos de venta de motores del grupo en Madrid y Lisboa. El 1 de enero de 2013 Deutz Diter cambió su denominación por la de Deutz Spain S.A. para impulsar la identificación de los productos con los estándares de DEUTZ AG por parte de los clientes. (En el Anexo 1 puede verse “la Diter” en sus orígenes).

⁵ Los orígenes de DEUTZ AG se remontan a 1864. En ese año Nicolaus August Otto y Eugen Langen fundan en Colonia “N.A. Otto & Cie” la primera fábrica de motores de la historia. N.A. Otto fue el inventor del conocido motor que llevaba su nombre. Hoy en día, DEUTZ AG emplea a más de 4.000 personas y está representada en más de 130 países de todos los continentes. El volumen de negocio del grupo en 2019 alcanzó unas ventas de 1.840 millones de euros, con unos beneficios netos de 52 millones.

EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Deutz Production System (DPS)

En 2008, con una gran crisis financiera y de consumo internacional en ciernes, DEUTZ comenzó la aplicación del programa *move fast* con el objetivo de reducir los costes, mejorar los productos, ganar en cuota de mercado y captar nuevos clientes. Ignacio García Cornejo, Director de Producción de Deutz Spain, recordaba:

“Nuestro viaje Lean comenzó, como a menudo sucede, con pequeños eventos Kaizen⁶ aquí y allá. Los usamos para probar algunas herramientas. Al mismo tiempo, cada dos semanas organizábamos talleres para enseñar a la gente sobre 5S, Just-in-time, Jidoka, etc.⁷”

Decidimos llevar a cabo un proyecto piloto en la zona de montaje. Fue un año muy intenso, en el que introdujimos el Kanban⁸ y las ‘Milk runs’⁹, movimos las máquinas y transformamos por completo el trabajo de montaje. Fue entonces cuando realmente empezamos a entender de qué se trata Lean. El siguiente paso era introducir el Sistema de Producción Deutz —inspirado en TPS, por supuesto, pero adaptado a nuestras necesidades—”.

En el año 2010, Deutz Spain continuó su camino a la excelencia con la implantación de la metodología *Lean Manufacturing* a través del modelo Deutz Production System (DPS): una herramienta básica para alcanzar la excelencia en la calidad de sus productos, en el servicio prestado a los clientes y en la rentabilidad para los accionistas, anteponiendo la seguridad de los trabajadores por encima de cualquier otro objetivo. El trabajo de mejora continua en la planta, con la organización por Unidades Autónomas de Producción, permitió alcanzar una mejora de productividad superior al 10%. En 2012 se reforzaron todas las actividades Kaizen para alcanzar una producción Lean. En el Anexo 2 pueden verse los principios de gestión Lean aplicados en Deutz Spain. Ignacio añadía:

“Después de los primeros pasos fue cuando realmente nos introducimos en la idea de una transformación Lean y en la necesidad de involucrar a la dirección y llevar el cambio fuera del área de producción. Nos apoyamos en una potente consultora especializada en el sector de la automoción. De manera crítica, empezamos a analizar los procesos, en contraposición a los departamentos – incluso nombramos a los gerentes de flujo de valor. «Flow» se convirtió en una palabra común a medida que nos esforzábamos por obtener una visión global del proceso”.

⁶ Término japonés con el que se suele hacer referencia a la filosofía de mejora continua.

⁷ 5S, Just in time, Jidoka... son algunos términos y herramientas relativas a la filosofía de mejora continua cuya descripción detallada puede verse en literatura diversa muy accesible en Internet.

⁸ Kanban: dispositivo de señalización visual, con instrucciones relativas a la producción o al movimiento de productos, fundamentalmente.

⁹ Milk run es un término asociado a la logística, y se refiere a la gestión con rutas preestablecidas y horarios fijos. El origen del término viene como alusión al antiguo servicio de reparto de leche a domicilio.