

### Ciente

WIKA Instrument Corporation, vanguardista fabricante internacional de medidores de presión y otros críticos instrumentos de medición. WIKA cuenta con instalaciones en Alemania, EUA, Brasil, China, India, Canadá, Polonia, Suiza y Sudáfrica, incluyendo operaciones clave de manufactura en Lawrenceville, Ga.; Wloclawek, Polonia y Klingenberg, Alemania, en donde la empresa tiene su sede.

### Desafío

Después de siete años de crecimiento en ventas resultantes de los esfuerzos LeanSigma de WIKA, la recesión económica global ocasionó una caída en ventas de dos dígitos, a lo que siguió un crecimiento inédito en 2010.

### Solución

Las prácticas manufactureras Lean permitieron que la empresa respondiera rápidamente a las caídas del Mercado, sin verse limitado por excesos de inventario. La disciplina y la transparencia permitieron a WIKA continuar siendo rentable durante el desplome mundial del mercado y luego responder rápidamente cuando se reactivó el crecimiento.

### Resultados

Los beneficios financieros incluyen desarrollo en ventas y participación de mercado, márgenes saludables y ventajas en costos de operación, tales como una mayor productividad, menos desperdicios y menos necesidad de capital de trabajo

**WIKA sortea la recesión y repunta para establecer ventas inéditas**  
**La manufactura Lean y las prácticas administrativas relacionadas ayudaron a WIKA Instrument Corp. a mantener la rentabilidad, a pesar de la aguda caída en ventas resultante de la recesión y luego triunfaron con un crecimiento en ventas del 30% en 2010.**

Cuando las ventas de WIKA Alexander Wiegand llegaron a alrededor de 300 millones en 2001, las prácticas manufactureras esbeltas – Lean – ayudaron a reposicionar a la empresa - proveedor de alto volumen sobre pedido e instrumentos de medición de temperatura - como altamente capaces de respuesta. La empresa privada, con sede en Klingenberg, Alemania, emplea a más de 6,500 personas y embarca más de 40 millones de productos anualmente. Para 2008, los ingresos globales de WIKA se incrementaron a 515 millones. Luego, en 2009, la recesión europea y estadounidense cobraron una cuota de dos dígitos en ventas, pero los ingresos repuntaron en 2010. “Nos habían dicho que la recompensa por migrar hacia Lean no sería sino el crecimiento”, dijo Michael Gerster, Presidente de WIKA Instrument Corp. en los EUA. “Eso fue cierto hasta 2008, pero en 2009 experimentamos fuerzas negativas en el mercado que estropearon un historial antes impecable”.

“Lo que es digno de mención es el hecho de que aún así hicimos un buen año del 2009 en cuanto a rentabilidad y cómo manejamos la repentina pero impredecible alza del 30% que estableció un nuevo hito en 2010. Es imposible pensar en experimentar tal ascenso sin una mentalidad Lean”, agregó.

La jornada Lean de WIKA comenzó en 2001. El objetivo primordial de la administración fue el de acortar los tiempos de entrega y tener corridas de cuatro a seis semanas, mejorando el desempeño de entrega a tiempo que andaba en 60-70 por ciento. Mejorar la calidad y la productividad eran otras prioridades esenciales.

“Una de las discusiones semanales que sostuvimos antes de Lean fue que éramos demasiado lentos y caros y que nunca teníamos el inventario correcto para trabajar y que nuestra calidad no era la mejor”, recuerda el Director Klaus Gross de WIKA Instrument Corp. “Ya podrán imaginarse lo divertidísimas que eran esas juntas”. Durante este período algunas de las líneas de producto de la competencia se ponían de moda, ofreciendo productos similares a precios entre 30 y 50 por ciento más bajos. En vez de entrar una carrera descendente basada en precios bajos, los líderes de WIKA decidieron aprovechar.

la excelencia operativa y la manufactura esbelta para migrar a una estrategia de justo a tiempo, con alta variabilidad y entrega rápida que les proporcionó un mayor valor ante el cliente.

Para alejarse de los métodos de producción por lote y de los almacenes retacados de inventario, WIKA se apoyó en talleres kaizen – más de 1,000 a la fecha – para instalar células de producción, reducir los tiempos de cambio de herramienta, implementar flujo de una sola pieza y aniquilar el inventario en proceso. Se necesitaron como 18 meses para que los cambios alcanzaran su masa crítica y comenzaran a evidenciarse en el desempeño operativo y financiero de la empresa, según Gross. WIKA, desde entonces, ha logrado dramáticas reducciones en los tiempos de entrega de sus equipos, mejoras en productividad, ahorros en costos y entrega a tiempo. La compañía ha reducido los defectos de alrededor de 1% u oportunidades de 10,000 defectos por millón (dpmo), a 2,000 dpmo, y la meta es de 500 dpmo para 2012.

Actualmente, WIKA aprovecha sus ventajas operativas para producir un amplio rango de instrumentos de medición de alta calidad, según las especificaciones precisas del cliente y las entrega rápidamente – generalmente en tres a cinco días. Tal servicio se ha visto recompensado por parte de los clientes y es elemento vital del crecimiento en ventas. Al mismo tiempo, WIKA ha logrado mejorar su productividad, reducir las necesidades de espacio en piso y detectar ahorros adicionales en costos, lo que ayuda a mejorar los márgenes.

*“Hemos mejorado nuestras utilidades antes de intereses e impuestos en más o menos 1 por ciento”, dijo Alexander Wiegand, Director General de WIKA en una entrevista reciente para la revista Chief Executive. “Esa es la base. No todo es por Lean, desde luego, pero más de la mitad de las mejoras sí son el resultado de nuestra actividad Lean”.*

Cuando la demanda del Mercado se desplomó en 2009, porque los métodos esbeltos le dieron mucha más transparencia a la actividad y desempeño en la manufactura, tales márgenes podían protegerse. Tal como lo explica Wiegand, en el pasado, cuando los pedidos caían la productividad se desplomaba igual porque la gente trabajaba más lentamente. Como cada célula de trabajo Lean tiene en exhibición sus propias métricas de desempeño, resulta fácil para los supervisores cuándo se altera el rendimiento o cualquier otro indicador clave. Y cuando repuntó el mercado, fue más fácil alinear las actividades de producción con los pedidos.

### Cambio cultural de arriba hacia abajo

Uno de los elementos críticos del éxito constante de WIKA ha sido el hecho de que los esfuerzos Lean y la mentalidad de mejora continua no se han limitado al piso de producción o a algún departamento o división en particular. La mayoría de los empleados de la empresa han participado en por lo menos un taller kaizen. Entre éstos se incluyen proyectos de entre dos y tres días y eventos de una semana, en los que se dedica un tiempo significativo a la capacitación de los empleados en torno a las diversas herramientas y prácticas Lean que luego se aplican inmediatamente para solucionar el problema detectado.

El mensaje Lean de WIKA “comienza durante la orientación para empleados nuevos y se refuerza en las juntas de inicio de turno y en las aulas de capacitación”, indicó el reciente perfil de la empresa publicado en la revista Industry Week. Las prácticas administrativas Lean se extienden desde el establecimiento de las metas anuales hasta el proceso de venta y el departamento de embarques. A continuación, una pequeña muestra:

- Las prácticas de Despliegue de políticas definen ahora hitos en metas de desempeño para toda la empresa y luego determinan los proyectos y actividades necesarias para hacer una realidad de esas metas.
- Las iniciativas Lean empujan la toma de decisiones para acercarlas al cliente lo más posible. Los programas de desarrollo de liderazgo de WIKA identificaron vacíos en habilidades y destrezas, evaluaron las fortalezas y debilidades administrativas y proporcionaron asesoría individual y en equipo para ayudar a todos a tomar las mejores decisiones y desarrollar talentos desde el interior.
- En el departamento de embarques de la planta de Georgia, la simplificación del proceso de abastecimiento de pedido dinamizó el flujo de productos y mejoró la administración del inventario, permitiéndole al área acomodar un incremento del 25 por ciento en ventas sin necesitar ni personal ni espacio adicional.
- Los talleres Kaizen han mejorado la efectividad en ventas mediante el incremento del número de llamadas de ventas por ingeniero y la calidad de tales llamadas mediante los procesos estandarizados de ventas, que han incrementado la disponibilidad de tiempo para que los representantes estén con los clientes.
- Muchos talleres kaizen han reducido la necesidad de capital de trabajo mediante la reducción tanto de inventarios como de materiales.
- El proceso de presupuesto anual solía tomar ocho semanas para que las subsidiarias entregaran sus presupuestos y se integraran al presupuesto maestro. Un solo taller kaizen redujo el tiempo de ese proceso a la mitad, quedando en cuatro semanas.
- El estado mental de la mejora continua ha permitido el establecimiento de procesos estándar para toda la empresa para la organización de juntas y recibir visitantes con el fin de elevar la productividad al máximo.

Klaus Gross estima que las ganancias en productividad tan solo en los Estados Unidos han hecho posible que la empresa crezca sin agregar el equivalente en mano de obra de 200 empleados, lo que se calcula que permitió un ahorro en costos de \$7 millones anuales. Y no lleva mucho tiempo para que los resultados de ese tipo vayan sumándose.



TBM Consulting Group, Inc.  
Calzada San Pedro #250  
Col Miravalle  
Monterrey, N.L. 64660  
01800 843 9999  
www.tbmcg.mx