

DGI-324

DEUTZ SPAIN

DEUTZ SPAIN

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.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

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 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

RECONOCIMIENTOS

Este documento ha sido redactado gracias a la Cátedra de Mejora Continua en colaboración con Mayoral.

The logo for Mayoral, featuring the word "mayoral" in a bold, blue, sans-serif font.

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).