

BOLETÍN CULTURAL PARA EMPLEADOS DE WABTEC

SAME TRACK



PROTAGONISTA DE PRIMERA LÍNEA

Seguimiento de SDL para el éxito

VENTAJA COMPETITIVA

El éxito comienza en el taller

MESA REDONDA DE DIRECTORES

Preparación en Erie y Fort Worth

IMAGINA ESTO

¿Qué planta fabricará el nuevo pedido?

Toma de decisiones

Marzo de 2026



CARTA DEL LÍDER

La planificación de nuevos contratos se realiza con meses de antelación

Equipo,

Últimamente hemos sido noticia importante con varios contratos comerciales: locomotoras híbridas para MTA, locomotoras tipo ES44AC para Norfolk Southern y modificaciones para CSX y Union Pacific, sin mencionar los anuncios del año pasado en India y Kazajstán.

Pero es importante saber que ninguno de estos emocionantes anuncios fue una sorpresa. Todos requirieron muchos meses de planificación. Antes de presentar una sola oferta, ya habíamos tomado decisiones sobre cómo y dónde se realizaría el trabajo.

Árbol de decisiones de fabricación

Para estos nuevos contratos, tomamos esas decisiones de la misma manera que siempre decidimos dónde se realizará la fabricación: utilizando el diagrama de flujo de decisiones de la página 9.

Estos contratos, junto con nuestra cartera de pedidos actual, nos brindan la visibilidad necesaria para planificar. Al saber que tenemos este volumen de trabajo por delante, podemos determinar las formas más eficaces de cumplir con estos pedidos. ¿Cuánta capacidad podemos esperar de cada planta? ¿Cuántas locomotoras necesitamos de esta ubicación y cuántas modificaciones de aquella?

Incluso con toda esta planificación minuciosa, sabemos lo mucho que puede cambiar el mundo en cuestión de meses y años. Dentro de nuestras cadenas de suministro y nuestra infraestructura de fabricación, siempre existen oportunidades para realizar cambios, ya sea 1) en función de cómo debemos responder a factores ajenos a nuestro control o 2) en función de cómo podemos optimizar ciertos procesos en diferentes instalaciones. Siempre existe la posibilidad de que tengamos que cambiar de rumbo.

El éxito depende de la eficiencia y la flexibilidad

Con la reorganización del año pasado, hemos avanzado mucho en la planificación de nuestros procesos, el aprendizaje de nuestros errores y el intercambio de buenas prácticas. Estamos adoptando una mayor estandarización y, en algunos casos, redundancia en el sistema para ofrecer un servicio eficaz a nuestros clientes.

Es emocionante ver las mejoras en toda Wabtec. Agradezco todos sus esfuerzos por lograr una mayor eficiencia, así como su disposición a adaptarse al cambio y ayudarnos a operar con mayor flexibilidad. La eficiencia y la flexibilidad son los elementos más importantes para nuestro éxito futuro juntos.

Gracias por todo lo que haces,

Justin Downs
Vicepresidente de Operaciones

Nuestro equipo comercial ha ganado varios contratos interesantes recientemente, pero planificamos dónde y cómo realizaríamos ese trabajo incluso antes de presentar nuestra oferta.



Seguimiento de SDL para el éxito

Las Vegas Reman ha desarrollado un sistema único de seguimiento de SDL que fomenta una cultura de equipo en los tres turnos.

Mike Foley, gerente de planta, utiliza una analogía del béisbol para explicar el nuevo sistema de seguimiento de SDL en Las Vegas Reman. “Lo vemos como un promedio de bateo. Son los hits divididos por los turnos al bate”, explica. Los hits representan la mano de obra directa estándar (SDL) y los turnos al bate son las horas previstas. “¿Cuántas horas tenemos que trabajar para completar esa cantidad de trabajo?”

En lugar de bates y guantes, el sistema de seguimiento SDL utiliza tarjetas plastificadas y rotuladores de borrado en seco. «Al final de cada turno, cada persona rellena su tarjeta plastificada para documentar su trabajo», explica Troy Christensen, entrenador del programa Values Stream. «Luego, los jefes de equipo suman el rendimiento del equipo durante ese turno y lo anotan en una pizarra donde hacemos un seguimiento del desempeño turno a turno».

Ganar como equipo

Troy señala que es importante que solo se registren en la pizarra las cifras globales del rendimiento del equipo, y que las puntuaciones individuales se borren de las tarjetas de puntuación plastificadas cada día. No queda constancia del rendimiento individual de ningún jugador, solo de los resultados colectivos del equipo.



Víctor Pérez en el panel de seguimiento de SDL



Mike Foley

Gerente de planta



Troy Christensen

Entrenador de la corriente de valores



Mike Sandoval

Director, Fabricación de calidad

Un equipo puede tener una baja por lesión y no poder completar muchas tareas, así que en su lugar se dedican a preparar el trabajo para el siguiente turno. «Para usar otra analogía del béisbol, yo podría hacer un toque de bola y ser eliminado en primera base, pero el jugador que estaba en primera base ahora está en segunda», explica Mike. «Así que preparamos el siguiente turno porque llegan y encuentran todo este trabajo parcialmente terminado».

En ese ejemplo, el promedio de bateo del último turno parecerá mejor que el del turno anterior, pero «en última instancia, lo que importa es cómo les fue a los tres turnos durante el día», dice Mike. En lugar de competir, los tres turnos buscan maneras de ayudarse mutuamente a tener éxito.

Trabajo ligero versus trabajo pesado

El sistema también desincentiva que los equipos prioricen las tareas ligeras, como un cambio de aceite, sobre las tareas pesadas, como el desmontaje que requiere reemplazar piezas y volver a ensamblar. Si bien el tiempo de producción requerido para estas dos tareas es muy diferente, cada una cuenta como una unidad de producción.

“El rendimiento es importante, pero si solo haces lo ligero y fácil, tu promedio de bateo será pésimo”, explica Mike. “Y si te concentras en el trabajo pesado, tu promedio de bateo será excelente, pero tu rendimiento será menor”.

La calidad importa

Mike Sandoval, director de Calidad de Fabricación, afirma que el sistema ha tenido un impacto en la cultura de calidad. «No se trata necesariamente de cuántos producimos», dice. «Se trata de cuántos producimos correctamente y que podamos enviar al final del día».

Por ejemplo, si se producen 108 combinaciones, pero ocho de ellas presentan un defecto que requiere reprocesamiento, la planta solo habrá producido con éxito 100 combinaciones. «Esto nos ha ayudado a centrarnos en el rendimiento a la primera y a detectar los defectos en una etapa más temprana del proceso de ensamblaje».

Los jefes de equipo revisan los resultados.

LVR selecciona a los candidatos de primera línea para ser líderes de equipo mediante un proceso anual, y estos líderes ayudan a impulsar el proceso de seguimiento de SDL. Los líderes de equipo de cada uno de los tres turnos participan en una reunión de métricas todos los martes para estar al tanto de los resultados.

“Los líderes de equipo trabajan con sus equipos en todos los niveles, y tienen una mentalidad diferente a la que tendrían sin esas sesiones de los martes”, dice Mike Foley. “Es una oportunidad para hablar sobre las métricas y tratar de ampliar las posibilidades con ellos”.

Las perspectivas de los líderes de equipo



”

“Es un esfuerzo colaborativo, pero además, cada persona ve su contribución al objetivo general. Les ayuda a comprender el valor de su trabajo. Piensan: ‘¿Qué estoy aportando hoy? ¿Qué pude lograr en mi área que haya contribuido a un objetivo mayor?’”

— **Ricky Paez, Jefe de Equipo de AC Motor**

“Fomenta el trabajo en equipo, que se mantiene de turno en turno.”

— **Alex Muñoz, Jefe del Equipo de Materiales**

“Creo que la gente está más involucrada. Entienden cómo pueden generar más SDL en lugar de perder el tiempo o simplemente mantenerse ocupados. Es una herramienta para guiarlos en la dirección correcta.”

— **Rocky Martinez, Jefe de Equipo de Radiadores**

“Gracias a los paneles informativos que tenemos en cada línea, la gente se esfuerza más por comprender el significado de todo, simplemente porque lo monitorizamos. Esto hace que nuestros resultados tengan mayor impacto.”

— **Alex Markopoulos, Supervisor del Programa LEAD**

“Ha sido un cambio positivo. Cuando hay tiempo de inactividad, he notado que los operadores insisten en realizar capacitación cruzada en diferentes estaciones para completar su SDL.”

— **Victor Perez, Jefe de Equipo de la Línea de Ruedas**

“Ahora todos hablamos el mismo idioma. Así que los operadores saben qué significa SDL, qué significa TOP. La aceptación es mayor porque ahora lo entienden todo mejor.”

— **Steve Dessormeau, Supervisor del Primer Turno**

“

El éxito comienza en el taller

Kyra Yates analiza la contribución del personal de primera línea a un gran año para Wabtec y cómo los éxitos internacionales también benefician a las plantas estadounidenses.



Kyra Yates

Vicepresidenta,
Relaciones con los
inversores

Wabtec obtuvo resultados impresionantes en 2025, con un aumento de ingresos del 7,5 % y un incremento del margen del 1,4 %. «Tuvimos un año excelente, así que gracias al equipo», afirma Kyra Yates, vicepresidenta de Relaciones con los Inversores. «Pero una de las razones de nuestro éxito radica en el control de nuestros costes».

Ahorros en la planta de producción

Nuestras mejoras en costos van más allá de los cambios implementados en la Integración 3.0. «Esos cambios estructurales sin duda influyen, con ahorros que continuarán durante varios años», reconoce Kyra. «Pero una parte importante de nuestros ahorros proviene de mejoras operativas y aumentos de margen que se producen en la planta de producción día a día».

Que nuestros equipos de operaciones mantengan una mentalidad de mejora continua tiene un impacto significativo en el éxito de Wabtec. Kyra destaca dos factores importantes: «Primero, se trata de que el personal de operaciones tome decisiones inteligentes, trabaje de forma segura y vele por la seguridad de sus compañeros. Segundo, se trata de aumentar la eficiencia y reducir el tiempo de producción. El equipo de operaciones siempre busca cómo mejorar la calidad y reducir los costos».

Eso implica encontrar maneras, grandes y pequeñas, de mejorar nuestro trabajo en planta. También significa evitar errores. «Los errores implican rehacer el trabajo», dice Kyra. «Cualquier cosa

“Pero una parte importante de nuestro ahorro de costes proviene de mejoras operativas y aumentos de margen que se producen en la planta de producción día a día.”

que estés construyendo será más costosa si tienes que volver atrás y rehacer cosas».

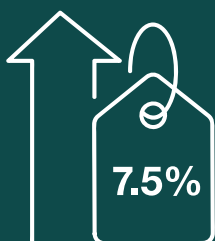
Controlar los costes nos ayuda a ganar licitaciones

Además de mejorar los resultados financieros de Wabtec, el control de costes en planta contribuye a nuestra capacidad para ganar contratos. «En todas nuestras plantas, ya sea que nos centremos en la producción ajustada, la mejora del tiempo de producción o la reducción de las repeticiones de trabajo», afirma Kyra, «todo ello contribuye a un producto más rentable, lo que nos ayuda a ganar en el mercado cuando competimos con la competencia».

Victoria histórica en Kazajistán

Nuestro contrato de 4.000 millones de dólares con Kazajistán es destacable no solo por ser el mayor pedido en la historia del ferrocarril, sino también porque representa un negocio para las plantas estadounidenses que suministrarán componentes clave. «Erie cuenta con tecnología de propulsión que se enviará. En Grove City fabricamos nuestros motores», explica Kyra. «Un éxito internacional es un éxito para toda la empresa. Tiene un impacto en todos».

Resultados de 2025



Los ingresos aumentaron



El margen aumentó

Relaciones a largo plazo con los clientes

“Ya sea que vendamos locomotoras para el transporte de mercancías a nivel mundial, componentes o cualquier otro producto de nuestro extenso catálogo, Wabtec está triunfando en el mercado”, señala Kyra. “Nuestros clientes volverán porque nuestro producto es el mejor”.

Pero también ganamos simplemente por tener nuestros productos en el mercado. «Esto nos ayuda a mantener el negocio durante muchos años», explica Kyra. «Una vez que vendemos una locomotora, les vendemos más repuestos y servicios relacionados con ella. Nuestro equipo está presente en el terreno, brindando experiencia tecnológica para ayudarlos a gestionar su negocio».

Centrarse en el éxito del cliente impulsa el negocio a largo plazo. «Ayudamos a nuestros clientes a triunfar fabricando el mejor producto en planta y entregando locomotoras fiables y eficientes», afirma Kyra. «Union Pacific es un ejemplo perfecto. Firmamos un contrato con ellos en 2022 por mil millones de dólares. Si no hubiéramos cumplido con las expectativas en los años posteriores, no creo que hubieran vuelto para este último contrato».

La cartera de pedidos alcanza un nivel récord

“Nuestra cartera de pedidos plurianual está en su punto más alto y nos da visibilidad del futuro”, dice Kyra.

“Eso debería dar a todos la confianza de que tenemos mucho que construir durante muchos años más”.



Preparación en Erie y Fort Worth

Ambas plantas se preparan para los grandes proyectos que se avecinan: las locomotoras híbridas de transporte público para la MTA y las nuevas locomotoras de carga para Norfolk Southern.

P

¿Podría informarnos sobre estos nuevos pedidos?

Chris: Las locomotoras híbridas de la MTA —o las unidades de transporte público de la ciudad de Nueva York, como las conocemos en Erie— son locomotoras de trabajo. Están diseñadas para circular por los túneles del metro de Nueva York. Son mucho más pequeñas que nuestras locomotoras de carga tradicionales.

Derrick: Estas locomotoras son híbridas. Cuentan con un paquete de baterías y un motor diésel. Por lo tanto, la MTA puede utilizarlas al aire libre con el motor diésel, pero también pueden usarlas bajo tierra en el sistema de metro con la energía de las baterías.

Kevin: Estamos construyendo locomotoras Tier 4C, lo que llamamos la Serie Evolution, para Norfolk Southern.

Wade: Lo más emocionante para nosotros es la transición de las modernizaciones que hemos realizado para NS a la oportunidad de construirles ahora algunas locomotoras nuevas.

P

¿Cómo se están preparando ahora para que las construcciones se desarrollen sin problemas?

Derrick: Hemos fabricado 25 de estos híbridos en los últimos dos años. Así que últimamente hemos estado hablando mucho sobre cómo podemos mejorar y prepararnos para este próximo pedido. Estamos analizando todos los aspectos.

Chris: Para este nuevo pedido, vamos a aprovechar esos aprendizajes, vamos a aprender de ellos, mejorarlos y hacer que el proceso sea más eficiente.

Kevin: Tomaremos todo lo que hemos aprendido de las configuraciones que hemos hecho con otros Tier 4C y nos



Derrick McCoy

Gerente de planta para locomotoras Erie, Pensilvania



Chris Curtis

Líder empresarial para pruebas comerciales Erie, Pensilvania



Kevin Kerr

Ingeniería de fabricación de NPI Fort Worth, Texas



Wade Mahon

Especialista en planificación y control de configuración Fort Worth, Texas

“¿Qué cambios hicimos en esas versiones que queremos hacer en esta?”

— Kevin Kerr

preguntaremos: ¿qué funcionó y qué no? ¿Cómo mejoramos? ¿Qué cambios hicimos en esas configuraciones que queremos hacer en esta?

Wade: Una vez que el departamento de ingeniería finaliza su trabajo y se publican los planos, nuestra labor es procesarlos rápidamente para que las revisiones se incorporen a nuestro sistema Oracle en uno o dos días y podamos enviar los pedidos a nuestros proveedores. Si lo hacemos con antelación, tendremos las mejores posibilidades de tener el material a tiempo, listo para la

P ¿Algún comentario final que quieras añadir?

Kevin: Siempre es emocionante ver a un cliente con el que hemos estado trabajando venir y decir: “¿Sabes qué? Queremos continuar esta relación.”



No te pierdas el vídeo de la mesa redonda de directivos en la versión digital de *Same Track*.

“Es la máxima expresión de la filosofía de One Wabtec que una locomotora totalmente nueva pase por el taller.”

— Derrick McCoy

Wade: Hemos realizado muchas modificaciones para Norfolk Southern, pero construir trenes nuevos para ellos es realmente emocionante.

Chris: Estamos muy entusiasmados con esto. Realmente le da cohesión al sitio porque todos están involucrados.

Derrick: Es un esfuerzo de todo el equipo. Es la máxima expresión de la filosofía de Wabtec lograr que una locomotora completamente nueva pase por el taller.

Una construcción anterior de nivel 4C en el suelo en Fort Worth



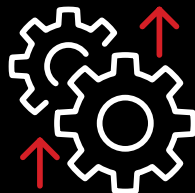
¿Qué planta fabricará el nuevo pedido?

La mayoría de los nuevos contratos involucran piezas y componentes de varias plantas diferentes, pero la planta que realiza el ensamblaje es la que más se beneficia. Al asignar proyectos, buscamos la planta que sea la opción más eficiente, flexible y competitiva para ese tipo específico de trabajo con locomotoras.

Parte del proceso de licitación

La decisión sobre dónde se construirá un proyecto se toma incluso antes de presentar una oferta. No es algo que decidamos de forma improvisada.

Utilizamos un proceso de toma de decisiones bien establecido y claramente definido que consiste en responder una serie de preguntas para determinar la mejor ubicación para la construcción. Si alguna de las respuestas es negativa, podríamos considerar otra planta o, posiblemente, declinar presentar una oferta para ese contrato.



A la hora de asignar proyectos, buscamos la planta que resulte la opción más eficiente, flexible y competitiva para ese tipo específico de trabajo con locomotoras.

OPORTUNIDADES DE VENTAS DE LOCOMOTORAS

FLXdrive, Hybrid ALT, Remans, Modernizaciones, ES440AC, nuevas locomotoras NS

CONSIDERACIONES DEL ACUERDO

Localización, financiación, requisitos gubernamentales, cuestiones regionales

¿Tiene sentido?
¿GEOGRÁFICAMENTE?

En caso afirmativo

¿Tiene la planta la
¿HABILIDADES NECESARIAS?

En caso afirmativo

¿Tiene la planta la
¿CAPACIDAD?

En caso afirmativo

¿Tiene la planta el sistema adecuado?
¿COSTOS LABORALES?

En caso afirmativo

¿Requeriría este acuerdo?
¿INVERSIÓN EN PLANTAS?

En caso afirmativo

¿Los beneficios de la inversión?
¿COMPENSARÁ LOS COSTOS?

En caso afirmativo

¿Tiene la planta lo necesario?
¿RENDIMIENTO y FLEXIBILIDAD?

En caso afirmativo

PROPONER

esta planta para la construcción.